VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Rapport spécial à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de la Société des alcools du Québec

Cette publication
est rédigée par le

VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

QUÉBEC
750, boulevard Charest Est, 3e étage
Québec (Québec) G1K 9J6
Tél. : 418 691-5900 • Téléc. : 418 644-4460

MONTRÉAL
770, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1910
Montréal (Québec) H3A 1G1
Tél. : 514 873-4184 • Téléc. : 514 873-7665

INTERNET
Courriel : verificateur.general@vgq.gouv.qc.ca
Site Web : http://www.vgq.gouv.qc.ca

Le rapport est disponible dans notre site Web.

Protection des droits de propriété intellectuelle du Vérificateur général du Québec

Quiconque peut, sans autorisation ni frais, mais à la condition de mentionner la source, reproduire sous quelque support des extraits tirés de ce document, sauf s'il le fait à des fins de commercialisation. Dans ce cas, une autorisation préalable doit être obtenue auprès du Vérificateur général.

Dépôt légal – 4e trimestre 2006
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN-13 : 978-2-550-48508-7
ISBN-10 : 2-550-48508-4

VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Québec, le 20 novembre 2006

Monsieur Michel Bissonnet
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement, bureau 1.30
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

En application de l'article 45 de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de vous transmettre, en trois exemplaires, le *Rapport spécial à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de la Société des alcools du Québec*.

Comme en a été informé votre personnel, je souhaiterais que vous déposiez ce rapport à l'Assemblée nationale le mardi 21 novembre 2006, puisque des rencontres avec les membres de la Commission de l'administration publique et des représentants de la presse sont prévues au cours de cette journée.

Je vous prie d'accepter, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments respectueux.

Le vérificateur général,

Renaud Lachance, CA

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS 1.

RECOMMANDATIONS 29.

VUE D'ENSEMBLE 30.

MANDAT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION 41.

PARTIE I – COMMERCIALISATION

- Performance financière 46.
- Planification stratégique 48.
- Activités de commercialisation 60.
  - Historique 61.
  - Politique d'achat et de mise en marché 67.
  - Produits québécois de fabrication artisanale 79.
  - Prix de détail 87.
- Agents 103.

PARTIE II – TAUX DE CHANGE ET « OPÉRATION DE DÉCEMBRE 2005 »

- Taux de change 112.
- Opération de décembre 2005 116.

PARTIE III – AVANTAGES, REMBOURSEMENTS ET RÉMUNÉRATION

- Avantages consentis aux administrateurs et remboursement de leurs dépenses 151.
  - Avantages consentis aux administrateurs 154.
  - Remboursement de dépenses 159.
- Rémunération du président-directeur général 170.
- Rémunération des vice-présidents 173.
  - Rémunération en espèces 175.
  - Autres composantes de la rémunération 188.
- Remboursement des dépenses engagées par la haute direction 195.
  - Frais de représentation, de déplacement et de séjour 197.
  - Autres dépenses 202.
- Ententes de départ des vice-présidents 224.
- Reddition de comptes en matière de rémunération 238.

Annexe 1 – Objectifs de vérification et critères d'évaluation
Annexe 2 – Sommaire de réseaux de distribution
Annexe 3 – Performance financière : évolution de neuf indices
Annexe 4 – Quotas de vente fixés par la Société
Annexe 5 – Exemples d'établissement du prix de détail
Annexe 6 – Exemples d'établissement du prix de détail d'un vin en fonction ou non du rabais volume
Annexe 7 – Reproduction intégrale du courriel du 10 décembre 2005
Annexe 8 – Reproduction intégrale du courriel du 11 décembre 2005
Annexe 9 – Bilan de l'opération de décembre 2005
Annexe 10 – Précisions terminologiques

Les commentaires de la Société apparaissent à la fin de ce rapport.

Vérification menée par

Alain Fortin
Directeur de vérification

Michelle Gravel
Vicky Poirier
Martin St-Louis
Christian Villeneuve

Sigles utilisés dans ce rapport

AQAVBS	Association québécoise des agences de vins, bières et spiritueux
CA	Conseil d'administration
CALJ	Canadian Association of Liquor Juridictions
CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
CMV	Coût des marchandises vendues/revenus additionnels
LCBO	Liquor Control Board of Ontario
MPCC	Meilleur prix coûtant canadien
PAMM	Politique d'achat et de mise en marché
PDG	Président-directeur général
SAQ	Société des alcools du Québec
TBS	The Beer Store
TPS	Taxe sur les produits et services
TVQ	Taxe de vente du Québec
VP	Vice-président

FAITS SAILLANTS

1. En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et du décret gouvernemental 93-2006 du 23 février 2006, nous avons procédé à une vérification particulière des affaires de la Société des alcools du Québec (SAQ). Nos principales constatations et conclusions sont les suivantes.

Commercialisation

Planification stratégique

2. La SAQ a adopté en mai 2004 un plan stratégique 2004-2009 visant à atteindre 925 millions de dollars de bénéfice net au 31 mars 2009. Le bénéfice net avait été de 565 millions de dollars en 2003-2004. Nul doute que cet objectif, qualifié d'ambitieux dans les documents de la SAQ, a exercé une pression sur tous les acteurs afin que soient livrés les résultats escomptés. Cette cible a d'ailleurs été réduite à 825 millions de dollars pour 2008-2009 dans un nouveau plan stratégique, avalisé par la Société en avril 2006.

3. La SAQ a adopté de saines pratiques en vue d'élaborer son plan stratégique d'avril 2006. Toutefois, si nous avons noté la présence d'indicateurs clairement mesurables en ce qui a trait à son objectif d'accroître sa performance financière, tel n'est pas le cas pour les trois autres objectifs présents dans son plan stratégique concernant l'amélioration de l'expérience d'achat de ses clients, l'obtention d'une réputation d'excellence en matière de gestion des ressources humaines et l'accroissement de sa valeur sociétale.

Politique d'achat et de mise en marché

4. En 2005, la SAQ a adopté sa plus récente Politique d'achat et de mise en marché (PAMM), dans laquelle elle définit et explique ses politiques de commercialisation, notamment ses pratiques d'inscription de nouveaux produits et son intention de négocier ses prix d'achat afin d'obtenir de ses fournisseurs le meilleur prix coûtant canadien (MPCC). Nous concluons que celle-ci fait entrer la Société dans l'ère moderne du commerce de détail. Le rôle proactif qu'elle se donne ainsi est en accord avec l'article 16 de la loi constitutive de la SAQ, qui édicte que cette dernière a pour fonctions de faire le commerce des boissons alcooliques. Cette politique est aussi en relation étroite avec l'objectif de performance financière énoncé dans son plan stratégique.

5. Par ailleurs, la SAQ se doit de mettre en œuvre avec rigueur et transparence la PAMM pour assurer sa crédibilité et gagner la confiance de ses partenaires. Dans le passé, des règles mal définies ou un manque de constance dans les façons de faire ont semé le doute dans l'esprit de certains partenaires et entaché la qualité de la relation entretenue avec ceux-ci. Nos travaux ont mis en évidence des éléments qui méritent une attention particulière. Par exemple, la Société doit mieux définir le secteur des produits de spécialité, préciser les critères permettant de les intégrer ou non dans son répertoire, s'assurer d'utiliser toutes les données

de gestion requises pour appuyer la prise de décision à leur égard et instaurer des contrôles adéquats pour vérifier que les activités de commercialisation sont en tous points conformes à la PAMM.

Prix de détail

6. Pour établir le prix de détail de ses produits, la SAQ ajoute une marge bénéficiaire au prix de base, constitué principalement, pour les vins, du coût d'achat du produit. Depuis plusieurs années, la Société choisit d'appliquer un pourcentage de marge bénéficiaire plus élevé au prix de base des produits les plus vendus, soit les vins d'entrée et de milieu de gamme. Cette pratique est différente de celle de la Liquor Control Board of Ontario (LCBO), qui applique une majoration identique, peu importe le prix de base de ses produits. Cette différence entre les deux façons de faire explique en grande partie les écarts de prix sur des produits identiques entre les deux sociétés. La structure de majoration de la SAQ, où le pourcentage de marge est plus élevé sur les produits aux prix les plus faibles, est clairement régressive, si l'on suppose que les acheteurs des vins d'entrée et de milieu de gamme sont ceux qui touchent des revenus moindres.

7. De plus, il est nécessaire que les marges bénéficiaires de la SAQ soient établies en étroite relation avec l'actionnaire, ce que la SAQ fait depuis plusieurs années. À notre avis, cela doit être aussi le cas pour toutes les pratiques qui influencent ces marges bénéficiaires, notamment celle de l'obtention d'un « rabais volume », dont elle n'entend pas transférer les avantages aux consommateurs. Par exemple, en mai 2005, la SAQ s'est engagée à acheter un produit à condition d'obtenir un rabais volume de 2,5 p. cent sur son prix d'achat. Nous avons noté, outre le fait qu'elle a encaissé la somme liée au rabais volume, qu'elle a appliqué la majoration à un prix de base qui n'a pas été réduit de la valeur de ce rabais volume. Une telle pratique aurait nécessité d'en informer l'actionnaire avant d'agir. Si l'on avait tenu compte de ce rabais volume dans le « prix départ chais » du produit visé, le consommateur aurait profité d'une baisse de son prix de détail d'environ 2 p. cent, comparativement à celui exigé par la SAQ.

Agents

8. Un agent est un représentant agissant, en qualité de mandataire, au nom et pour le compte d'un fournisseur. Le rôle d'un agent est fonction de la nature de sa relation contractuelle avec le fournisseur qu'il représente. Ce métier de représentant commercial est largement répandu dans divers domaines, qu'on soit ou non en situation de monopole. La LCBO impose ce type de mandataire à ses fournisseurs.

9. Dans la dernière version de la PAMM, la SAQ mentionne que les fournisseurs peuvent faire appel aux services d'un tiers pour effectuer des activités promotionnelles. À notre avis, la PAMM devrait être plus précise pour mieux refléter la réalité, puisque le mandat de l'agent ne se limite pas toujours au volet

promotionnel. Nous recommandons aussi à la SAQ de documenter ce lien d'affaires entre les fournisseurs et leurs représentants de manière à favoriser le maintien de saines relations commerciales avec ces derniers.

Taux de change et « opération de décembre 2005 »

Taux de change

10. La SAQ avait comme pratique, avant le printemps 2005, de faire en sorte que les variations des taux de change se répercutent régulièrement sur le prix de détail de ses produits. Ainsi, lorsque le dollar canadien se dépréciait par rapport à une autre devise, un ajustement à la hausse du prix de détail des produits achetés dans cette devise était effectué, et inversement si le dollar canadien s'appréciait. Au printemps 2005, une dévaluation importante et inhabituelle de l'euro aurait donc dû se traduire, compte tenu des pratiques courantes de la SAQ, par une baisse des prix de détail à ce moment. La SAQ a plutôt reporté l'ajustement de ses prix de détail, estimant faire un gain de 8 millions de dollars. Cette décision de reporter l'ajustement du taux de change a été entérinée par le conseil d'administration (CA) de la SAQ.

11. À notre avis, cette décision de la Société constituait une modification de ses pratiques afin de tirer avantage de la dévaluation de l'euro plutôt que de transmettre aux consommateurs cet avantage au moyen d'une réduction du prix de détail des produits achetés dans cette devise.

Opération de décembre 2005

12. En décembre 2005, après avoir annoncé que le taux de change de la devise européenne servant au calcul du prix de détail des produits achetés dans cette devise serait révisé à la fin de janvier 2006, la SAQ a décidé de négocier directement avec les fournisseurs pour contrer une hausse potentielle des prix exigés par ces derniers et, ainsi, assurer aux consommateurs québécois une baisse maximale des prix de détail.

13. La SAQ avait déjà cerné plusieurs risques directement ou indirectement reliés à la négociation des prix avec les fournisseurs. Nous sommes d'avis que ces risques témoignaient de l'importance de conduire cette négociation avec la plus grande rigueur.

14. Cette opération de négociation directe avec le fournisseur, une première dans l'histoire de la SAQ, a été coordonnée à la hâte. Dans cette opération, il était prévu de demander, entre autres, un rabais volume aux fournisseurs qui n'offraient pas à la SAQ la garantie du MPCC. Une telle demande était connue du président-directeur général (PDG) et de deux vice-présidents(VP), soit celui à la commercialisation et celui aux achats et à la mise en marché, même si cet élément faisait partie d'un projet qui n'avait pas encore reçu l'accord définitif du CA.

15. L'opération de décembre 2005 a dévié de son objectif. De fil en aiguille, les actions ont convergé vers l'objectif, discutable du point de vue éthique, d'amener les fournisseurs payés en euros à augmenter le prix départ chais de leurs produits pour permettre à la Société d'obtenir un rabais volume et d'augmenter ainsi ses bénéfices.

16. Nos travaux ont montré que le PDG n'était pas au courant de la stratégie réorientée, qui visait à inciter des fournisseurs à augmenter le prix départ chais de leurs produits et qu'il n'avait pas demandé aux négociateurs d'influencer ceux-ci.

17. Toutefois, durant la période consacrée aux pourparlers téléphoniques avec des fournisseurs payés en euros, le PDG s'est peu impliqué dans le déroulement des événements et n'en a pas informé les membres du CA. Nous sommes d'avis que le PDG n'a pas pleinement assumé son rôle dans cette opération, car il aurait dû veiller de plus près à la planification ainsi qu'au suivi de celle-ci. Le caractère inédit des activités à réaliser tout autant que l'ampleur des risques y afférents nécessitaient que la haute direction redouble de vigilance.

18. Après cette opération, la SAQ a fait face à une tempête médiatique majeure. Les démarches nécessaires pour bien suivre cette opération, historique pour la SAQ, et pour assurer des communications publiques exactes n'ont pas été entreprises par le PDG, le VP à la commercialisation, le VP aux achats et à la mise en marché ni par les responsables des communications. Il est d'ailleurs surprenant de constater qu'il n'y a pas eu de rencontre du CA à cet égard avant le 16 janvier 2006.

19. Lorsque le comité de vérification a été mis au courant du fait que l'on avait incité des fournisseurs à augmenter le prix départ chais de leurs produits, il a demandé aussitôt à la vérificatrice interne de mener une enquête. Nous sommes d'avis que le comité de vérification a réagi correctement à l'égard de cette information. Par la suite, il a confié à une firme de juricomptabilité le mandat de compléter les travaux effectués à l'interne.

20. Le dépôt du rapport de cette firme a entraîné diverses mesures, telles que l'annulation de toutes les ententes intervenues avec les fournisseurs dans le cadre de l'opération de décembre 2005. Le consommateur n'aura finalement subi aucun préjudice. En outre, la SAQ affirme que, désormais, les prix de détail des produits achetés en devises refléteront plus rapidement les variations des taux de change. Elle a aussi mis de côté la possibilité de demander un rabais volume lorsqu'elle a révisé son plan stratégique en avril 2006. Nous estimons que la Société a accompli les gestes appropriés.

Avantages, remboursements et rémunération

Avantages consentis aux administrateurs et remboursement de leurs dépenses

21. Pendant plusieurs années, des administrateurs de la SAQ ont reçu 250 dollars pour l'achat de boissons alcooliques pour chacune de leurs présences à une séance du CA ou de l'un de ses comités. Ils ont profité aussi d'un escompte de 40 p. cent sur

le prix des produits achetés en succursale et reçu des cadeaux. L'octroi de ces avantages contrevenait à la réglementation gouvernementale. La SAQ a aussi procédé au remboursement de différents frais engagés par les présidents du CA, qui n'était pas non plus prévu dans la réglementation.

22. Dans le cadre de ses fonctions, un administrateur assiste à des réunions du CA ou de l'un de ses comités et participe à certaines activités de la Société. La prise en charge des frais de séjour et de déplacement y afférents est conforme à la réglementation. Toutefois, en ce qui concerne les missions commerciales hors Québec effectuées par les administrateurs, aucune politique n'encadrait cette pratique, notamment en précisant les objectifs poursuivis et les règles de sélection des participants.

Rémunération du président-directeur général

23. Nos travaux ont révélé quatre pratiques de la Société qui ont permis d'accorder une rémunération ou des avantages à chacun des trois PDG en poste durant la période couverte par notre vérification au-delà du montant prévu dans leur contrat de travail approuvé par le gouvernement. Il s'agit d'une allocation pour « divers frais » de 10 000 dollars, d'une allocation pour l'achat de boissons alcooliques, d'une somme de 250 dollars pour l'achat de boissons alcooliques en contrepartie de leur présence aux réunions du CA ou de l'un de ses comités et d'un escompte de 40 p. cent sur le prix des produits achetés en succursale, selon la limite fixée.

Remboursement des dépenses engagées par la haute direction

24. En sus des frais de représentation, de déplacement et de séjour, les VP de la Société ont aussi eu droit, depuis plusieurs années, à une allocation pour divers frais de 5 000 dollars annuellement. Selon notre analyse, cette allocation renvoie, pour une part significative, à des dépenses personnelles. La Société a corrigé la situation le 1[er] avril 2005.

25. Nous sommes également d'avis que les remboursements effectués dans le cadre de l'allocation annuelle de dépenses pour couvrir l'achat de boissons alcooliques et de l'allocation pour divers frais accordées au PDG et aux VP auraient dû être considérés sur le plan fiscal par la Société.

Rémunération des vice-présidents

26. Des lacunes ont été observées dans la façon d'octroyer les bonis annuels. En effet, des bonis ont été versés aux VP même si la performance attendue n'était pas toujours au rendez-vous. Nous avons aussi constaté qu'il subsiste une divergence entre le bénéfice net ciblé en début d'année par la SAQ et celui visé par l'actionnaire lorsque vient le temps de calculer les bonis. Enfin, la performance de l'individu n'a été considérée qu'à deux reprises pour déterminer le boni, contrairement à la politique de la Société.

Ententes de départ des vice-présidents

27. Lorsque la Société met fin à l'emploi de l'un de ses VP, elle négocie avec lui les conditions propres à cette situation et conclut une « entente de départ ». La Société s'est dotée d'une politique à cet égard, approuvée par le CA. Depuis 2001, 13 ententes de ce genre ont été arrêtées.

28. Notre vérification a révélé qu'une entente de départ ne respectait pas le montant d'indemnité prévu dans la politique, que 6 ententes ont accordé une indemnité supérieure aux pratiques observées dans le marché du travail et que le salaire utilisé pour calculer l'indemnité dans une entente était supérieur de 10000 dollars à celui que recevait l'employé lorsqu'il a quitté son poste. De plus, 10 ententes contenaient plusieurs conditions particulières qui n'étaient pas prévues dans la politique ou les balises approuvées par le CA. En outre, nous considérons que la décision de conserver pour une dizaine de personnes le lien d'emploi après avoir conclu une entente de départ et fixé le montant de l'indemnité à verser est plutôt surprenante, étant donné que l'on accorde normalement une telle compensation pécuniaire pour rompre ce lien.

RECOMMANDATIONS

29. **Nous avons recommandé à la Société**

Partie I – Commercialisation

Planification stratégique

- **de veiller à ce que tous les objectifs figurant dans son plan stratégique soient assortis d'indicateurs de performance précis et mesurables;**
- **de communiquer cette information à l'actionnaire et de rendre compte, en temps opportun, de l'atteinte des cibles;**
- **de prendre les mesures nécessaires pour intégrer pleinement la gestion des risques dans ses activités courantes, particulièrement celles qui ont trait à la mise en œuvre du plan stratégique;**

Activités de commercialisation

Politique d'achat et de mise en marché

- **de définir clairement ce qu'elle entend par un produit de spécialité et de préciser les critères permettant de l'intégrer ou non dans son répertoire;**
- **de s'assurer qu'elle utilise toutes les données de gestion requises pour appuyer sa prise de décision quant à son approvisionnement en produits de spécialité;**

- d'effectuer en temps opportun les analyses prévues dans la Politique d'achat et de mise en marché en matière de gestion par catégorie, d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action pour chaque catégorie de produits ainsi que d'exercer un suivi rigoureux à ce chapitre de façon à rectifier le tir, au besoin;
- d'instaurer des contrôles adéquats pour vérifier que les activités de commercialisation sont en tous points conformes à cette politique;

Produits québécois de fabrication artisanale

- de déterminer, dans une politique, les objectifs et les résultats escomptés en ce qui a trait à ses activités portant sur la commercialisation des boissons alcooliques produites par les artisans québécois;

Prix de détail

- de prendre des moyens pour bien encadrer ses activités quant à la négociation du prix départ chais des produits qu'elle commercialise, de s'assurer qu'elles sont entièrement conformes à la Politique d'achat et de mise en marché et d'exercer une reddition de comptes appropriée en la matière à l'intention du conseil d'administration;
- d'informer de manière systématique son actionnaire de toute modification relative à sa structure de majoration et de toute autre pratique pouvant influer sur l'établissement du prix de détail;

Agents

- de préciser sa Politique d'achat et de mise en marché pour tenir compte du mandat confié par ses fournisseurs à leur agent respectif, le cas échéant, ainsi que de documenter ce lien d'affaires de manière à favoriser la communication entre les parties prenantes et le maintien de saines relations commerciales;

Partie II – Taux de change et « opération de décembre 2005 »

Opération de décembre 2005

- d'élaborer et de mettre en œuvre une procédure permettant d'encadrer la négociation des prix départ chais des produits avec les fournisseurs;
- de prendre en considération, au moment de concevoir sa procédure, l'ensemble des risques connus ainsi que les actions figurant dans son plan stratégique;

- de s'assurer que la procédure répond à des objectifs clairement définis, que les activités concernées sont supervisées en continu et que celles-ci font l'objet, au moment opportun, d'une reddition de comptes exhaustive;
- de prendre des mesures pour que son conseil d'administraion soit bien informé, en temps utile, de toute situation importante ou comportant des risques particuliers;
- de corroborer et de documenter de manière systématique toute information importante avant de la rendre publique;

Partie III – Avantages, remboursements et rémunération

Avantages consentis aux administrateurs et remboursement de leurs dépenses

- de s'assurer que ses pratiques concernant la rémunération des membres du conseil d'administration et le remboursement de leurs dépenses sont en tous points conformes à la réglementation;
- d'obtenir tous les renseignements nécessaires afin d'établir le lien avec ses activités et de les consigner avant de livrer des bouteilles de boissons alcooliques au conseil d'administration;
- d'encadrer la participation des membres du conseil d'administration aux missions commerciales hors Québec par une politique précisant, entre autres, les objectifs visés;

Rémunération du président-directeur général

- de respecter le contrat de travail du président-directeur général en matière de rémunération;

Rémunération des vice-présidents

- d'effectuer une analyse exhaustive de l'ensemble des composantes de la rémunération afin de se situer par rapport au marché;
- de mettre en œuvre des mesures pour que le programme de bonification soit rigoureusement appliqué, notamment
  - de verser les bonis conformément à ce qui est prévu dans le programme de bonification approuvé par le conseil d'administration;
  - de prendre en considération les attentes de l'actionnaire quant au bénéfice net servant à établir les bonis;
  - de faire en sorte que la variable liée aux résultats personnels influe sur le calcul des bonis, s'il y a lieu;

Remboursement des dépenses engagées par la haute direction

Frais de représentation, de déplacement et de séjour

- de veiller à ce que ses directives concernant le remboursement des dépenses engagées par les membres de la haute direction soient appliquées ;

Autres dépenses

- de s'assurer de ne rembourser aux membres de la haute direction que les frais en lien avec leurs fonctions respectives, et de veiller à ce que le demandeur fournisse des pièces justificatives appropriées ;

Ententes de départ des vice-présidents

- de veiller à ce que toutes les dispositions figurant dans les ententes de départ, y compris les modalités relatives au versement des indemnités, soient conformes à la politique adoptée à ce chapitre ;
- d'établir clairement dans cette politique la marge de manœuvre dont dispose la direction en ce qui concerne la négociation des ententes de départ ;

Reddition de comptes en matière de rémunération

- de rendre compte adéquatement de ses politiques de rémunération ainsi que de toute autre condition de travail.

VUE D'ENSEMBLE

30. En vertu de l'article 16 de sa loi constitutive, la SAQ a pour fonctions de faire le commerce des boissons alcooliques. Elle s'est donné la mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité.

31. L'environnement propre à cette société d'État est à la fois complexe et unique (d'ailleurs, l'annexe 10 fournit quelques précisions terminologiques visant à faciliter la compréhension de notre rapport). Ainsi, la SAQ a l'exclusivité de la première distribution de toutes les boissons alcooliques, à l'exception essentiellement du cidre léger et de la bière embouteillée au Québec. La réglementation encadrant la production, la distribution et la vente de ces derniers produits ne la vise pas ; elle balise plutôt les activités de la Régie des alcools, des courses et des jeux qui a, notamment, la responsabilité de délivrer les permis. Par ailleurs, les titulaires d'un permis de brasseur et ceux qui possèdent un permis de distributeur de bière vendent et livrent à des tiers (épiceries, dépanneurs, bars et restaurants)

des bières fabriquées dans les autres provinces canadiennes ou à l'étranger par eux-mêmes ou par des sociétés qui leur sont apparentées. La loi exige que ces produits soient achetés exclusivement auprès de la SAQ (159,5 millions de dollars en 2005-2006). Comme elle ne joue qu'un rôle d'intermédiaire, la Société ne tire aucun bénéfice des transactions à cet égard.

32. La SAQ a aussi l'exclusivité du commerce des spiritueux. Elle est la seule à les vendre au détail dans son réseau de succursales et d'agences ainsi que par l'intermédiaire de son site Internet, SAQ.com. Il en va de même pour le vin et d'autres boissons alcooliques, par exemple les boissons panachées de type « cooler », les boissons à base de petits fruits et quelques bières importées. Depuis 1978, la Société propose également aux consommateurs un certain nombre de vins embouteillés au Québec[1], en passant cette fois par le réseau des épiceries et des dépanneurs. Enfin, elle est l'unique fournisseur des vins, spiritueux et autres boissons alcooliques consommés – sur place – dans les établissements dûment autorisés, tels que les bars et les restaurants.

33. La SAQ, avec ses 406 succursales et ses 400 agences, exerce donc un quasi-monopole en ce qui a trait au commerce des boissons alcooliques sur l'ensemble du territoire. Ajoutons que 8 400 épiciers et dépanneurs viennent compléter son réseau de distribution. Il est à noter que les producteurs artisans québécois ont aussi le droit de vendre leurs produits sur les lieux mêmes de production.

34. En dépit du fait que 9 des 10 provinces canadiennes ont mis en place des structures qui s'apparentent à celle du Québec, on y observe de grandes différences, notamment au regard du réseau de distribution. L'annexe 2 témoigne de ces disparités.

35. Par exemple, en Ontario, on ne peut se procurer aucune boisson alcoolique dans une épicerie ou un dépanneur. La bière locale ainsi que quelques bières importées sont distribuées par trois brasseurs privés ; elles sont vendues dans leurs 441 magasins, exploités sous l'enseigne The Beer Store (TBS), ainsi que dans les succursales de la LCBO. Les vins et les spiritueux sont uniquement en vente dans le réseau propre à la LCBO, qui réunit près de 600 succursales et 200 agences. Quant aux vins locaux, ils sont aussi offerts dans les boutiques des établissements vinicoles. Le tableau 1 montre la répartition des ventes nettes dans les réseaux du Québec et de l'Ontario.

1. Certains vins embouteillés au Québec sont aussi vendus dans les succursales et les agences de la SAQ.

Tableau 1

Ventes nettes en 2005-2006 au Québec et en Ontario

Distributeurs	SAQ* MS	SAQ* %	LCBO** MS	LCBO** %
Succursales	1 659,3	82,4	3 275,1	89,7
Agences	56,7	2,8	72,7	2,0
Grossistes-épiciers	260,4	12,9	–	–
Autres (ex.: boutiques hors taxe)	37,2	1,9	304,4	8,3
Total	**2 013,6**	**100,0**	**3 652,2**	**100,0**

* Les ventes relatives aux brasseurs et distributeurs de bière, qui totalisent 159,5 millions de dollars, sont exclues.
** Des ventes relatives à des commandes privées, pour environ 30 millions de dollars, sont exclues.
Sources: SAQ et LCBO.

36. Ces deux marchés, si souvent comparés, présentent néanmoins des différences notables. Au Québec, la catégorie des vins est le pivot du chiffre d'affaires de la SAQ: plus de 74 p. cent des ventes nettes y ont trait. En revanche, ce sont les spiritueux et la bière qui sont plus populaires dans la province voisine; ces produits génèrent en effet 64 p. cent des ventes nettes de la LCBO. Le tableau 2 illustre bien cette situation.

Tableau 2

Répartition des ventes nettes en 2005-2006, selon les produits

Catégories	SAQ* MS	SAQ* %	LCBO** MS	LCBO** %
Vins et cidres	1 496,4	74,3	1 302,4	35,7
Spiritueux	460,4	22,9	1 441,3	39,4
Bières et boissons panachées («coolers»)	56,8	2,8	908,5	24,9
Total	**2 013,6**	**100,0**	**3 652,2**	**100,0**

* Les ventes relatives aux brasseurs et distributeurs de bière, qui totalisent 159,5 millions de dollars, sont exclues.
** Des ventes relatives à des commandes privées, pour environ 30 millions de dollars, sont exclues.
Sources: SAQ et LCBO.

37. À cause de la nature de ses activités et de son statut de société d'État, la SAQ est tenue de se conformer aux règles du commerce international. Entre autres, elle doit tenir compte de l'accord survenu entre le Canada et la Communauté économique européenne en février 1989 et ayant fait l'objet d'une mise à jour en septembre 2003. Cet accord, dont les principales clauses ont été reprises dans l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et de multiples ententes bilatérales, assure à tous les fournisseurs un traitement fondé sur des considérations d'ordre commercial et sur la libre concurrence. Par ailleurs, le Québec est soumis à des dispositions particulières. Par exemple, une clause dérogatoire prévoit que seuls les vins qui y sont embouteillés peuvent être vendus en épicerie.

38. La SAQ est assujettie, notamment, à la *Loi sur la Société des alcools du Québec* qui désigne le ministre des Finances à titre d'actionnaire unique. Ce dernier fixe les dividendes payés à l'État par la SAQ. La loi prévoit également que le PDG est nommé par le gouvernement pour une période de cinq ans et que les affaires de la SAQ sont administrées par un CA composé de neuf membres, dont un président, qui sont tous nommés par le gouvernement. Précisons que le CA a constitué un comité exécutif en vertu du Règlement sur la régie interne et la conduite des affaires de la Société des alcools du Québec. De plus, la SAQ s'est dotée d'un comité des ressources humaines et d'un comité de vérification.

39. Au fil du temps, l'entreprise a dégagé des bénéfices substantiels qu'elle a presque versés en entier à son actionnaire, sous forme de dividendes, en plus de remettre aux gouvernements du Québec et du Canada les taxes et droits perçus sur la vente de produits alcoolisés. À l'exception de l'exercice 2004-2005, dont les résultats ont été influencés par une grève des employés, les sommes versées au gouvernement du Québec, c'est-à-dire les dividendes ainsi que les taxes et droits, se sont accrues d'année en année pour atteindre près de un milliard de dollars en 2005-2006 (tableau 3).

TABLEAU 3

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ET SOMMES VERSÉES AUX GOUVERNEMENTS DU QUÉBEC ET DU CANADA
(en millions de dollars)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Résultats						
Ventes brutes	1 997	2 183	2 413	2 653	2 545	2 765
Ventes nettes	1 444	1 571	1 720	1 832	1 805	2 014
Bénéfice brut	786	845	934	1 017	995	1 114
Bénéfice net	471	489	540	571	546	657
Versements						
Dividendes	470	487	540	570	545	657
Taxes et droits provinciaux	259	283	302	326	313	337
Versements au gouvernement du Québec	729	770	842	896	858	994
Taxes et droits fédéraux	253	258	283	296	285	310
Versements totaux aux deux gouvernements	**982**	**1 028**	**1 125**	**1 192**	**1 143**	**1 304**

Sources : SAQ et ministère des Finances du Québec (données extraites des discours sur le budget).

40. De nombreux événements jalonnent l'histoire de la SAQ depuis quelque 10 ans. Le tableau 4 établit, aux fins de nos travaux, la chronologie des faits les plus importants survenus depuis mars 1998.

TABLEAU 4

CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS LIÉS À LA VÉRIFICATION PARTICULIÈRE

Mars 1998	Nomination d'un PDG
Janvier 2001	Moratoire sur la sélection de nouveaux produits de spécialité
Juin 2001	Obtention de l'autonomie salariale à l'égard du personnel cadre et non syndiqué
Février 2002	Nomination d'un PDG
Avril 2003	Adoption par le CA de la PAMM
Septembre 2003	Moratoire sur la sélection de nouveaux produits courants
Octobre 2003	Fin de l'utilisation de la banque de référencement pour l'introduction de nouveaux produits au répertoire général
Mai 2004	Publication du plan stratégique 2004-2009 Objectif financier : bénéfice net de 925 millions de dollars au 31 mars 2009
Juin 2004	Levée des moratoires sur la sélection des produits
Septembre 2004	Nomination d'un PDG
Novembre 2004	Début de la grève des employés de magasins et de bureaux
Février 2005	Fin de cette grève
Mars 2005	Demande de 25 millions de dollars de dividendes additionnels faite par l'actionnaire
Octobre 2005	Modifications à la PAMM approuvées par le CA Présentation au CA d'un projet de plan stratégique 2006-2011 Objectifs financiers : bénéfice net de 891 millions de dollars au 31 mars 2009 bénéfice net de 997 millions de dollars au 31 mars 2011
Décembre 2005	Négociation des prix départ chais par la SAQ avec des fournisseurs payés en euros • 10 décembre : courriel précisant les balises de l'opération • 15 au 19 décembre : rédaction de l'argumentaire utilisé comme guide lors des pourparlers • 20 au 23 décembre : appels téléphoniques aux fournisseurs visés
Janvier 2006	Tempête médiatique liée au fait que la SAQ a incité les fournisseurs payés en euros à augmenter leurs prix départ chais
Février 2006	Départ des deux VP directement concernés par la négociation
Avril 2006	Adoption par le CA du plan stratégique 2006-2011 Objectifs financiers : bénéfice net de 815 millions de dollars au 31 mars 2009 bénéfice net de 901 millions de dollars au 31 mars 2011

38. La SAQ est assujettie, notamment, à la *Loi sur la Société des alcools du Québec* qui désigne le ministre des Finances à titre d'actionnaire unique. Ce dernier fixe les dividendes payés à l'État par la SAQ. La loi prévoit également que le PDG est nommé par le gouvernement pour une période de cinq ans et que les affaires de la SAQ sont administrées par un CA composé de neuf membres, dont un président, qui sont tous nommés par le gouvernement. Précisons que le CA a constitué un comité exécutif en vertu du Règlement sur la régie interne et la conduite des affaires de la Société des alcools du Québec. De plus, la SAQ s'est dotée d'un comité des ressources humaines et d'un comité de vérification.

39. Au fil du temps, l'entreprise a dégagé des bénéfices substantiels qu'elle a presque versés en entier à son actionnaire, sous forme de dividendes, en plus de remettre aux gouvernements du Québec et du Canada les taxes et droits perçus sur la vente de produits alcoolisés. À l'exception de l'exercice 2004-2005, dont les résultats ont été influencés par une grève des employés, les sommes versées au gouvernement du Québec, c'est-à-dire les dividendes ainsi que les taxes et droits, se sont accrues d'année en année pour atteindre près de un milliard de dollars en 2005-2006 (tableau 3).

TABLEAU 3

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ET SOMMES VERSÉES AUX GOUVERNEMENTS DU QUÉBEC ET DU CANADA
(en millions de dollars)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Résultats						
Ventes brutes	1 997	2 183	2 413	2 653	2 545	2 765
Ventes nettes	1 444	1 571	1 720	1 832	1 805	2 014
Bénéfice brut	786	845	934	1 017	995	1 114
Bénéfice net	471	489	540	571	546	657
Versements						
Dividendes	470	487	540	570	545	657
Taxes et droits provinciaux	259	283	302	326	313	337
Versements au gouvernement du Québec	729	770	842	896	858	994
Taxes et droits fédéraux	253	258	283	296	285	310
Versements totaux aux deux gouvernements	**982**	**1 028**	**1 125**	**1 192**	**1 143**	**1 304**

Sources : SAQ et ministère des Finances du Québec (données extraites des discours sur le budget).

40. De nombreux événements jalonnent l'histoire de la SAQ depuis quelque 10 ans. Le tableau 4 établit, aux fins de nos travaux, la chronologie des faits les plus importants survenus depuis mars 1998.

Tableau 4

Chronologie des événements importants liés à la vérification particulière

Mars 1998	Nomination d'un PDG
Janvier 2001	Moratoire sur la sélection de nouveaux produits de spécialité
Juin 2001	Obtention de l'autonomie salariale à l'égard du personnel cadre et non syndiqué
Février 2002	Nomination d'un PDG
Avril 2003	Adoption par le CA de la PAMM
Septembre 2003	Moratoire sur la sélection de nouveaux produits courants
Octobre 2003	Fin de l'utilisation de la banque de référencement pour l'introduction de nouveaux produits au répertoire général
Mai 2004	Publication du plan stratégique 2004-2009 Objectif financier : bénéfice net de 925 millions de dollars au 31 mars 2009
Juin 2004	Levée des moratoires sur la sélection des produits
Septembre 2004	Nomination d'un PDG
Novembre 2004	Début de la grève des employés de magasins et de bureaux
Février 2005	Fin de cette grève
Mars 2005	Demande de 25 millions de dollars de dividendes additionnels faite par l'actionnaire
Octobre 2005	Modifications à la PAMM approuvées par le CA Présentation au CA d'un projet de plan stratégique 2006-2011 Objectifs financiers : bénéfice net de 891 millions de dollars au 31 mars 2009 bénéfice net de 997 millions de dollars au 31 mars 2011
Décembre 2005	Négociation des prix départ chais par la SAQ avec des fournisseurs payés en euros • 10 décembre : courriel précisant les balises de l'opération • 15 au 19 décembre : rédaction de l'argumentaire utilisé comme guide lors des pourparlers • 20 au 23 décembre : appels téléphoniques aux fournisseurs visés
Janvier 2006	Tempête médiatique liée au fait que la SAQ a incité les fournisseurs payés en euros à augmenter leurs prix départ chais
Février 2006	Départ des deux VP directement concernés par la négociation
Avril 2006	Adoption par le CA du plan stratégique 2006-2011 Objectifs financiers : bénéfice net de 815 millions de dollars au 31 mars 2009 bénéfice net de 901 millions de dollars au 31 mars 2011

MANDAT, OBJECTIFS ET PORTÉE DE NOTRE VÉRIFICATION

41. En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et du décret gouvernemental 93-2006 du 23 février 2006, nous avons procédé à une vérification particulière des affaires de la SAQ, plus spécialement, à l'examen de sa politique commerciale.

42. Ainsi, nous avons vérifié si les activités commerciales ont été gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité et si elles ont fait l'objet d'une reddition de comptes appropriée auprès des hautes instances. Nous avons aussi évalué dans quelle mesure ce qu'il a été convenu d'appeler l' « opération de décembre 2005 », qui a consisté à communiquer avec des fournisseurs facturant leurs produits en euros, a été menée selon des principes de saine gestion. Par ailleurs, nous avons évalué, pour ce qui est de la haute direction, dans quelle mesure les politiques et directives en matière de rémunération, d'allocation de dépenses, d'indemnité de départ ainsi que de frais de représentation, de séjour et de déplacement étaient appropriées et bien appliquées. Nous avons fait de même pour les politiques et directives ayant trait à la prise en charge des dépenses engagées par les membres du CA ainsi qu'aux autres avantages dont ils bénéficiaient.

43. Nous n'avons pas cherché à apprécier la pertinence du monopole exercé par la SAQ ni voulu examiner des volets plus précis, comme le fait de vendre des vins en épicerie ou d'exécuter des commandes privées. Le lecteur trouvera les objectifs de vérification et les critères d'évaluation à l'annexe 1.

44. Pour mener à bien nos travaux, nous avons rencontré des gestionnaires de la Société, des membres de son CA, des fournisseurs, des agents travaillant pour ces derniers ainsi que divers acteurs externes engagés dans le commerce des vins et spiritueux au Québec et ailleurs au Canada. Dans le cadre de notre vérification de l'opération de décembre 2005, nous avons procédé à la revue, par mots clés, des courriels de plusieurs des intervenants dans cette opération. À cet égard, étant donné les politiques de la SAQ relativement à la conservation des copies de sauvegarde enregistrées au moment des événements, nous n'avons pu obtenir les copies de sauvegarde antérieures au 25 décembre, outre celle du 10 décembre obtenue par la firme de juricomptabilité mandatée par le comité de vérification.

45. Notre vérification s'est déroulée de la fin de février 2006 à septembre de la même année. Enfin, pour bien comprendre et interpréter les particularités de ce secteur d'activité, nous avons fait appel à des spécialistes en matière de rémunération, de commerce de détail, de planification stratégique et d'analyse financière ; ces personnes nous ont accompagnés à titre de consultants.

PARTIE 1 – COMMERCIALISATION

Performance financière

46. Nous avons analysé la performance financière de la SAQ en compilant des données historiques de divers ordres; bien souvent, nous avons comparé ces résultats avec ceux de la LCBO. L'annexe 3 présente sept graphiques qui montrent l'évolution de différents indices, soit les ventes nettes, le bénéfice brut, le bénéfice net, la marge brute, la marge nette, les frais d'exploitation, les charge d'amortissement, la rémunération et les charges sociales ainsi que le taux de rotation des stocks. Ces travaux ont donné lieu aux constats suivants :

- De 2000-2001 à 2003-2004, la Société a connu une croissance soutenue au chapitre des ventes nettes et du bénéfice brut; la croissance du bénéfice net a été plus faible, en raison notamment de l'augmentation des charges d'amortissement.
- La grève des employés de magasins et de bureaux, en 2004-2005, a eu des répercussions négatives sur les ventes nettes et le bénéfice net, qui ont fléchi respectivement de 1,4 p. cent et de 4,4 p. cent durant cet exercice.
- La situation s'est redressée en 2005-2006 : les ventes nettes et le bénéfice brut ont monté de près de 12 p. cent et la baisse des frais d'exploitation a permis à la SAQ d'accroître son bénéfice net d'environ 20 p. cent.
- La marge brute a légèrement fluctué au cours de la période visée, tout en restant supérieure à celle de la LCBO. Le recours à des structures de majoration différentes pour chaque type de produits et le volume de ventes de chacun de ces types de produits expliquent cette dernière situation.
- La Société a dégagé en moyenne une marge nette de plus de 30 p. cent, similaire à celle de la LCBO.
- Par rapport aux ventes nettes, les frais d'exploitation supportés par la SAQ ont été nettement plus élevés que ceux de la LCBO, principalement à cause des écarts ayant trait aux charges d'amortissement ainsi qu'aux dépenses concernant la rémunération et les charges sociales.
- Les charges d'amortissement ont crû de façon soutenue en proportion des ventes nettes, et ce, jusqu'en 2004-2005 ; cette hausse découle surtout de l'ampleur des investissements en immobilisations réalisés entre 1999-2000 et 2002-2003.
- À partir de 2003-2004, il y a eu réduction des dépenses concernant la rémunération et les charges sociales en regard des ventes nettes. Elles demeurent cependant bien plus élevées que celles de la LCBO, dont les dépenses liées au secteur de l'administration sont moindres.
- Le taux de rotation des stocks enregistré par la SAQ est moins bon que celui de la LCBO.

47. En gardant à l'esprit que toute comparaison a ses limites, nous avons conclu que la performance financière de la SAQ pourrait être meilleure. D'ailleurs, la Société a fait un constat similaire lorsqu'elle a effectué sa planification stratégique. Ainsi, l'entité gagnerait à prendre des mesures permettant notamment de poursuivre sa démarche de réduire ses frais d'exploitation et d'améliorer la rotation de ses stocks.

Planification stratégique

48. À partir de 2003-2004, la SAQ a entrepris une démarche de réflexion stratégique. Elle entrevoyait en même temps la possibilité d'augmenter sa rentabilité : d'une part, la croissance continue du bénéfice net demeurait en deçà de la progression des ventes nettes ; d'autre part, la comparaison entre ses résultats et ceux de la LCBO offrait des pistes d'action.

49. Les observations que nous venons de décrire brièvement ont suscité une remise en question majeure et elles ont orienté les priorités établies par la suite, durant la planification stratégique. La SAQ, après avoir adopté une approche centrée sur la croissance des ventes, l'expansion des réseaux de distribution et l'ajout d'infrastructures, a décidé de privilégier une autre voie, soit la création de valeur pour l'actionnaire. En d'autres termes, elle comptait enregistrer de meilleurs bénéfices nets tout en capitalisant sur les assises qu'elle avait édifiées au fil du temps, grâce à des investissements massifs.

50. Un plan stratégique 2004-2009, visant à atteindre 925 millions de dollars de bénéfice net au 31 mars 2009, fut adopté en mai 2004 par le CA. En 2003-2004, la SAQ prévoyait dégager un bénéfice net de 565 millions de dollars. Elle voulait donc accroître son bénéfice net de 10,4 p. cent par an en moyenne durant cette période. Pareille croissance contrastait avec celle que l'entité avait connue entre 1998-1999 et 2003-2004, soit 7 p. cent. Nul doute que cet objectif, qualifié d'ambitieux dans les documents de la SAQ, exerçait une pression sur tous les acteurs afin que soient livrés les résultats escomptés. À la suite de la mise en place d'une nouvelle équipe de direction, à l'automne 2004, la planification stratégique a été révisée pour couvrir la période de 2006 à 2011 et a été présentée au CA en octobre 2005. D'ailleurs, la cible concernant le bénéfice net pour 2008-2009 a alors été ramené à 891 millions. Cette cible sera encore réduite à 815 millions pour 2008-2009. Après les événements de décembre 2005, à la demande du ministre des Finances, le plan sera revu dans son ensemble et avalisé par le CA en avril 2006.

51. Nous concluons que la SAQ a adopté de saines pratiques en vue d'élaborer le plan stratégique d'avril 2006, puisqu'elle a utilisé des cadres d'analyse, une méthodologie appropriée et des outils de pointe. Elle a mis en place, pour soutenir sa gouvernance, une nouvelle structure qui suppose une forte participation du

comité de direction à la prise de décision. De plus, elle a créé d'autres comités et instauré un système de communication formel afin que les gestionnaires chargés des activités courantes soient plus sensibles aux orientations qu'elle voulait concrétiser, aux enjeux afférents et aux occasions d'affaires. L'objectif ultime est de favoriser la cohérence entre le plan stratégique et les actions accomplies par chacun.

52. Par l'exécution de son plan stratégique, la SAQ souhaite atteindre les objectifs suivants : accroître sa performance financière, améliorer l'expérience d'achat de ses clients, obtenir une réputation d'excellence en matière de gestion des ressources humaines et accroître sa valeur sociétale. Concernant ce dernier aspect, elle compte, par exemple, favoriser une consommation responsable, anticiper et influencer les politiques liées au développement durable et soutenir les organismes qui œuvrent dans les domaines de la santé, de la culture et de l'éducation au Québec.

53. En ce qui a trait à l'objectif d'accroître sa performance financière, la Société a conçu six projets assortis de nombreux indicateurs quantitatifs. Deux projets, qui touchent directement les services administratifs, visent respectivement à optimiser les processus et à réduire les coûts indirects (honoraires, communications, fournitures, etc.). Un troisième est axé sur l'amélioration du service-conseil fourni dans les succursales. Un autre porte sur la réorganisation du réseau de succursales en fonction des clientèles. Le cinquième a pour objet de parfaire la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Quant au dernier projet, appelé « Coût des marchandises vendues/revenus additionnels » (CMV), il a une double fin. En premier lieu, la Société veut que les fournisseurs supportent davantage le coût de ses activités de commercialisation à l'égard de leurs produits – sans toutefois augmenter les prix de détail ; en second lieu, elle propose de négocier l'achat des produits en cherchant à obtenir le MPCC.

54. Le tableau 5 présente, selon les évaluations de la SAQ, l'incidence qu'aurait la mise en œuvre des six projets stratégiques sur son bénéfice net en 2010-2011. Il est à noter que le plan déposé en octobre 2005 a été en partie revu à la suite des événements de décembre 2005. Par exemple, la SAQ avait initialement prévu que la réalisation du projet CMV ferait augmenter le bénéfice net de 38,4 millions de dollars (horizon 2008-2009). À la lumière des dernières estimations, elle anticipe plutôt des gains additionnels de 18,4 millions en 2010-2011. L'écart entre les deux cibles vient du fait qu'en avril 2006, la SAQ a mis de côté la possibilité d'une contribution, sous forme de rabais volume, de la part des fournisseurs ; de plus, elle a décidé que le consommateur bénéficierait directement de la différence entre le prix départ chais et le MPCC. Auparavant, une des hypothèses clés était que l'épargne faite à ce chapitre ne donnerait pas lieu à une réduction du prix de détail.

Tableau 5

Augmentation prévue du bénéfice net par la mise en œuvre de projets stratégiques
(en millions de dollars)

	Date de la présentation des données au CA		
	Mai 2004	Octobre 2005*	Avril 2006**
Bénéfice net de 2003-2004	**565,0**	**s.o.**	**s.o.**
Bénéfice net de 2005-2006	**s.o.**	**657,1**	**667,0**
Croissance jusqu'en 2008-2009 sans la mise en œuvre des projets	189,0	107,0	47,0
Projet d'optimisation des processus administratifs	16,0	8,7	8,7
Projet d'approvisionnement stratégique pour la réduction des dépenses indirectes	13,0	11,6	10,3
Projet d'amélioration du service-conseil en succursale	33,0	46,2	42,5
Projet de reconfiguration du réseau de succursales en fonction des clientèles	15,0	16,0	16,5
Projet d'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	4,0	6,2	5,0
Projet CMV	70,0	38,4	18,4
Autres projets	20,0	s.o.	s.o.
Bénéfice net de 2008-2009	**925,0**	**891,2**	**815,4**
Croissance de 2009-2010 et de 2010-2011 sans la mise en œuvre des projets	s.o.	82,0	78,0
Autres impacts financiers des six projets de 2008-2009 à 2010-2011**	s.o.	23,8	7,7
Bénéfice net de 2010-2011	**s.o.**	**997,0**	**901,1**

* Le plan stratégique d'octobre 2005 prévoyait que les six projets arriveraient à maturité en 2008-2009. De 2008-2009 à 2010-2011, des gains supplémentaires seraient encore générés ; toutefois, la répartition par projet de ceux-ci n'est pas disponible.

** Le plan stratégique d'avril 2006 prévoyait que les six projets arriveraient à maturité en 2010-2011.

Source : SAQ.

55. Le plan stratégique d'avril 2006 fait ressortir la volonté de la Société d'accroître sa performance financière afin de dégager, au fil des ans, de plus grands bénéfices, qui viendront augmenter le dividende remis à l'actionnaire. Si nous avons noté la présence d'indicateurs clairement mesurables en ce qui a trait à l'objectif d'accroître la performance financière de l'entité, tel n'est pas le cas pour les autres objectifs énoncés dans son plan stratégique concernant l'amélioration de l'expérience d'achat de ses clients, l'obtention d'une réputation d'excellence en matière de gestion des ressources humaines et l'accroissement de sa valeur sociétale.

56. La SAQ doit aussi, en tant que société d'État exerçant un quasi-monopole, prendre en considération les différentes parties prenantes telles que l'actionnaire, les clients et les citoyens. Son défi est donc d'atteindre le point d'équilibre entre l'ensemble des objectifs de son plan stratégique et les besoins de tous les intéressés ainsi que de le faire en toute transparence à l'aide d'indicateurs précis et

Tableau 5

Augmentation prévue du bénéfice net par la mise en œuvre de projets stratégiques
(en millions de dollars)

	Date de la présentation des données au CA		
	Mai 2004	Octobre 2005*	Avril 2006**
Bénéfice net de 2003-2004	**565,0**	**s.o.**	**s.o.**
Bénéfice net de 2005-2006	**s.o.**	**657,1**	**667,0**
Croissance jusqu'en 2008-2009 sans la mise en œuvre des projets	189,0	107,0	47,0
Projet d'optimisation des processus administratifs	16,0	8,7	8,7
Projet d'approvisionnement stratégique pour la réduction des dépenses indirectes	13,0	11,6	10,3
Projet d'amélioration du service-conseil en succursale	33,0	46,2	42,5
Projet de reconfiguration du réseau de succursales en fonction des clientèles	15,0	16,0	16,5
Projet d'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	4,0	6,2	5,0
Projet CMV	70,0	38,4	18,4
Autres projets	20,0	s.o.	s.o.
Bénéfice net de 2008-2009	**925,0**	**891,2**	**815,4**
Croissance de 2009-2010 et de 2010-2011 sans la mise en œuvre des projets	s.o.	82,0	78,0
Autres impacts financiers des six projets de 2008-2009 à 2010-2011**	s.o.	23,8	7,7
Bénéfice net de 2010-2011	**s.o.**	**997,0**	**901,1**

* Le plan stratégique d'octobre 2005 prévoyait que les six projets arriveraient à maturité en 2008-2009. De 2008-2009 à 2010-2011, des gains supplémentaires seraient encore générés ; toutefois, la répartition par projet de ceux-ci n'est pas disponible.

** Le plan stratégique d'avril 2006 prévoyait que les six projets arriveraient à maturité en 2010-2011.

Source : SAQ.

55. Le plan stratégique d'avril 2006 fait ressortir la volonté de la Société d'accroître sa performance financière afin de dégager, au fil des ans, de plus grands bénéfices, qui viendront augmenter le dividende remis à l'actionnaire. Si nous avons noté la présence d'indicateurs clairement mesurables en ce qui a trait à l'objectif d'accroître la performance financière de l'entité, tel n'est pas le cas pour les autres objectifs énoncés dans son plan stratégique concernant l'amélioration de l'expérience d'achat de ses clients, l'obtention d'une réputation d'excellence en matière de gestion des ressources humaines et l'accroissement de sa valeur sociétale.

56. La SAQ doit aussi, en tant que société d'État exerçant un quasi-monopole, prendre en considération les différentes parties prenantes telles que l'actionnaire, les clients et les citoyens. Son défi est donc d'atteindre le point d'équilibre entre l'ensemble des objectifs de son plan stratégique et les besoins de tous les intéressés ainsi que de le faire en toute transparence à l'aide d'indicateurs précis et

mesurable; or, elle ne peut démontrer qu'elle est parvenue à un tel équilibre. La question suivante permet d'illustrer notre propos: Comment offrir à la clientèle une gamme de produits variée, au meilleur prix de détail, en maximisant les dividendes à l'actionnaire et en maintenant la consommation d'alcool à des niveaux acceptables?

57. Le bénéfice revenant à l'actionnaire est un sujet qui, dans le passé, a été discuté et établi formellement. Ce n'est pas le cas pour tous les objectifs de la SAQ. Dans son rapport annuel, la LCBO énonce de manière précise les attentes de son propre actionnaire. Celles-ci portent sur l'efficacité et la rentabilité des activités, la promotion des produits locaux, la notion de transparence dans la gestion, la préservation de l'environnement, la promotion de la consommation responsable et l'accroissement des revenus à verser au gouvernement. Ajoutons que la loi constitutive de la SAQ exige qu'elle se conforme aux directives du ministre des Finances concernant les objectifs et l'orientation de l'entreprise, dès que celles-ci sont approuvées par le gouvernement.

58. Pour ce qui est de la gestion des risques, la SAQ en est aux premières étapes. Elle a réalisé, en août 2005, une analyse des risques d'entreprise auxquels elle est exposée ainsi que quelques travaux liés à des projets particuliers compris dans son plan stratégique. Les risques ne sont pas gérés de façon intégrée. Si tel avait été le cas, les dirigeants auraient fait le lien entre les nouveaux concepts introduits dans le plan stratégique ou dans la PAMM – la participation financière accrue des fournisseurs à la commercialisation des produits et la négociation du MPCC, notamment – et les risques recensés en 2005. Cette information aurait été communiquée aux employés et aux gestionnaires; surtout, ces derniers auraient pris des mesures en vue de contrer les risques ou d'en atténuer les effets, advenant leur matérialisation.

59. **Nous avons recommandé à la Société**

- **de veiller à ce que tous les objectifs figurant dans son plan stratégique soient assortis d'indicateurs de performance précis et mesurables;**
- **de communiquer cette information à l'actionnaire et de rendre compte, en temps opportun, de l'atteinte des cibles;**
- **de prendre les mesures nécessaires pour intégrer pleinement la gestion des risques dans ses activités courantes, particulièrement celles qui ont trait à la mise en œuvre du plan stratégique.**

Activités de commercialisation

60. Pour bien comprendre les activités commerciales de la SAQ, nous en tracerons d'abord un bref historique; nous décrirons ensuite la PAMM, que l'entité a récemment adoptée.

Historique

61. En 1971, la commission chargée d'enquêter sur le commerce des boissons alcooliques critique sévèrement la gestion des achats exercée par la SAQ. Elle qualifie le service des achats « d'à peine plus qu'un émetteur de bons de commande » et affirme qu'il joue un rôle assez effacé, somme toute, dans le choix des fournisseurs ou la négociation des prix. Les agents, pour leur part, sont vus comme des intermédiaires aux fonctions floues. La commission recommande donc que la Société soit « entièrement autonome dans le choix des produits qu'elle achète ». En guise de réponse, la SAQ élabore sa première politique relativement à l'achat des vins et des spiritueux afin, dit-elle, d'améliorer sa rentabilité, d'offrir un choix équilibré de produits et de laisser le moins de place possible à l'arbitraire. Cette politique prévoit que, dans l'avenir, la SAQ négocierait et effectuerait ses transactions avec les fournisseurs seulement, que les offres de produits seraient soumises à l'approbation d'un comité de dégustation et que les produits devraient atteindre un volume minimum de ventes pour être maintenus au répertoire.

62. En 1974, la politique fait appel pour la première fois à la notion de « produits de spécialité » pour désigner les articles qui ne font pas partie du réseau habituel de distribution et qui sont vendus par des magasins de type particulier, telle la Maison des vins.

63. La version de 1975 fait place à des critères de sélection plus précis pour les produits courants, soit l'analyse chimique, les tests de dégustation, le potentiel sur le marché en termes de rapport qualité-prix et de présentation, les programmes de promotion et les résultats de vente sur d'autres marchés. En 1977, le document précise que la SAQ ne reconnaît aucun intermédiaire dans ses transactions commerciales et que le prix demandé par le fournisseur doit représenter la juste valeur marchande du produit.

64. C'est en juillet 1988 que la Société prend un virage important en adoptant la pratique du paiement différé pour l'achat des produits inscrits au répertoire général. Il revient maintenant au fournisseur de déterminer les nouveaux produits qui seront mis en vente dans les succursales; du même coup, il a à assumer le risque financier lié à l'introduction de ceux-ci sur le marché québécois. Les fournisseurs sont payés deux fois l'an, sur la base des ventes enregistrées par les succursales, ce qui constitue une forme de consignation. Seuls les produits dont les ventes atteignent le quota annuel fixé par le CA viennent s'ajouter au répertoire général. L'annexe 4 montre l'évolution des quotas de vente pour les vins et les spiritueux. La SAQ garde néanmoins un certain contrôle sur le prix : durant les deux années suivant l'introduction d'un produit, le fournisseur ne peut augmenter ce prix au-delà de la hausse moyenne concernant sa catégorie (vins, spiritueux ou bières).

65. De nouvelles règles quant à l'inscription des produits au répertoire général sont adoptées en juin 1996, toujours dans le cadre de la Politique d'achat avec paiement différé. On y voit réapparaître une notion disparue depuis 1975, celle d'agent promotionnel accrédité. Cet acteur peut désigner lui-même les produits qui allongeront la liste du répertoire général en utilisant la « banque de référencement ». Chaque année, le nombre de produits pouvant faire l'objet d'une telle demande est déterminé selon la valeur des achats effectués par la SAQ auprès des fournisseurs représentés par l'agent. En règle générale, ce sont les fournisseurs qui fixent le prix de détail de leurs produits. Puisque la formule de majoration est préétablie et standard, comme nous l'expliquerons ultérieurement, ils n'ont qu'à faire le calcul à rebours pour établir le prix, automatiquement accepté par la SAQ. Il arrive que la SAQ exerce sa prérogative de limiter les augmentations demandées par les fournisseurs à l'égard de ce prix.

66. Ainsi, à partir de 1996, les agents accrédités et les fournisseurs qu'ils représentent sélectionnent les produits mis en vente par la Société et décident des prix. À ce moment, la politique en matière d'achat repose sur le principe voulant qu'un produit demeure dans le répertoire à condition que le quota de vente y afférent soit respecté. La SAQ estime que cette pratique permet une dynamique équitable : s'il s'avise de trop augmenter son prix ou s'il tente d'imposer un produit qui ne répond pas au goût du consommateur, le fournisseur risque de ne pas obtenir les résultats attendus au chapitre du quota de vente et de voir son produit retiré du répertoire.

Politique d'achat et de mise en marché

67. Le 1^er^ avril 2003, par l'adoption d'une nouvelle politique, la SAQ tente de se redonner un rôle plus actif en ce qui a trait à la sélection des produits. Elle cesse de recourir au paiement différé et opte à la place pour la gestion par catégorie. Cette nouvelle approche est basée sur la création de catégories, l'analyse du marché tant international que local, l'appréciation de la performance des produits, l'adoption d'un plan d'action et la détermination des quotas de vente à atteindre pour chaque catégorie. Les catégories sont considérées comme des unités d'affaires distinctes (par exemple : Bordelais rouge, Bourgogne blanc, Chili rouge, Australie blanc, Porto, etc.).

68. La SAQ stipule aussi dans cette politique qu'elle se réserve le droit de négocier le prix d'achat des produits. De plus, le fournisseur doit vendre aux prix et aux conditions les plus avantageux consentis dans des circonstances similaires au Canada. Cette clause, en raison de son imprécision, n'a donné lieu à aucune forme structurée de négociation de la part de la SAQ.

69. La Société échoue partiellement dans sa tentative de changer les règles du jeu, et ce, pour de multiples autres raisons. Notamment, de septembre 2003 à juin 2004, elle met de côté toute mise en marché de nouveaux produits courants parce qu'elle veut réduire son surstock. Elle doit ensuite faire face à la grève des employés de magasins et de bureaux, qui dure de novembre 2004 à février 2005. La politique adoptée en 2003 vient restreindre la portée des pouvoirs accordés aux agents. En effet, la banque de référencement est abolie en octobre 2003 ; la Société compte dorénavant procéder par appel d'offres pour enrichir son répertoire général. De mars à octobre 2005, la SAQ autorise l'inscription au répertoire d'une quarantaine de nouveaux produits sélectionnés par un tel processus.

70. En 2005, la SAQ expérimente des façons de faire. De mai à octobre, elle signe, entre autres, des ententes de gré à gré avec quelques fournisseurs concernant une dizaine de produits ; elle reçoit, en contrepartie, des enveloppes budgétaires substantielles pour en faire la promotion ou des rabais volume ou les deux.

71. Le CA adopte en octobre 2005 une nouvelle version de la PAMM. La Société entend renforcer divers éléments de la politique précédente. Elle affirme plus fermement le principe de la négociation des prix en le faisant porter sur le prix départ chais ou MPCC plutôt que sur les conditions générales d'achat. Rappelons que le prix départ chais correspond à celui demandé par le fournisseur pour son produit au sortir de la cave, excluant tous les frais connexes à la vente. Par ailleurs, la SAQ réitère dans ce document sa volonté d'amener les fournisseurs à accroître leur participation financière à la commercialisation des produits.

72. La gestion par catégorie reste au cœur de la politique. Au 31 mars 2006, 88 p. cent du chiffre d'affaires concerne 1 314 produits courants, regroupés en quelque 40 catégories. Les produits de spécialité, qui génèrent 12 p. cent du chiffre d'affaires, sont au nombre d'environ 6 000.

73. Nous avons analysé, avec l'aide d'un expert dans le domaine, la plus récente PAMM : nous en concluons que celle-ci fait entrer la Société dans l'ère moderne du commerce de détail, où les fournisseurs voient réduire leur pouvoir. Ainsi, la SAQ fait siennes des pratiques qui ont permis à ce secteur d'augmenter de manière significative son efficacité et sa rentabilité ; nous pensons plus particulièrement à la gestion par catégorie pour les produits courants et à la prise en charge d'une partie accrue des frais de mise en marché et de promotion par les fournisseurs. Nous sommes d'avis que cette politique est en accord avec l'article 16 de la loi constitutive de la SAQ, qui édicte que cette dernière a pour fonctions de faire le commerce des boissons alcooliques. Elle est aussi en relation étroite avec l'objectif de performance financière énoncé dans son plan stratégique.

74. La mise en œuvre d'une politique semblable a forcément des conséquences sur les façons de faire privilégiées jusqu'alors par la SAQ ou encore sur la nature de ses relations commerciales. Les exemples suivants – qui ne visent nullement à valider ou non le choix de la SAQ d'emprunter cette voie – viennent illustrer certains de ces aspects :

- Le passage à un mode de négociation basé sur l'obtention des MPCC exige que les relations avec les partenaires commerciaux de la SAQ soient redéfinies.
- Un quota de vente est attribué à chaque catégorie de produits courants. À l'intérieur de celle-ci, les produits les moins populaires sont retirés du répertoire pour être remplacés par d'autres, offrant un meilleur potentiel. Le fournisseur d'une nouveauté doit par ailleurs s'engager à atteindre un objectif de vente représentant 1,5 fois le quota s'appliquant à la catégorie concernée. Or, la SAQ n'a pas l'intention de remplacer au fur et à mesure l'ensemble des produits retirés parce qu'elle veut ramener le nombre des inscriptions figurant dans son répertoire de produits courants, qui était de 1 314 au 31 mars 2006, à 1 200. La diminution du nombre de produits courants implique que la Société fera affaire avec moins de fournisseurs. À notre avis, cette situation contribuera à améliorer le taux de rotation des stocks.
- La nouvelle politique incite les fournisseurs à investir dans la promotion effectuée par la SAQ concernant leurs produits et à assumer davantage les risques liés à la commercialisation. Il faut se demander dans quelle mesure les fournisseurs ayant une plus faible capacité financière seront à même de combler ces attentes. D'ailleurs, les critères servant à sélectionner les produits incluent désormais une pondération de 30 p. cent pour les produits courants et de 15 p. cent pour ceux de spécialité relativement à la composante financière du dossier. Parmi les facteurs pris en considération, notons les sommes que s'engagent à débourser les fournisseurs en matière promotionnelle, ce qui avantage ceux qui disposent d'importantes enveloppes afin de pousser les ventes.

75. La PAMM est, somme toute, un élément clé du virage pris par la SAQ pour exercer une gestion proactive en matière de commercialisation. Notamment, elle définit et explique aux différents acteurs les règles du jeu ainsi que leurs modalités d'application. Considérant qu'elle détient un quasi-monopole, la Société se doit de mettre en œuvre avec rigueur et transparence sa politique pour assurer sa crédibilité et gagner la confiance de ses partenaires, un préalable à l'établissement et au maintien de saines relations commerciales. Dans le passé, des règles mal définies ou un manque de constance dans les façons de faire ont semé le doute dans l'esprit de certains partenaires et entaché la qualité de la relation entretenue avec ceux-ci.

76. Deux exemples illustrent bien notre propos. D'abord, deux cas ont été constatés par l'ombudsman en ce qui concerne l'introduction de nouveaux produits, alors que la SAQ avait annoncé qu'elle suspendait toute activité en ce sens. Ensuite, la SAQ a conclu 6 ententes de gré à gré[2] entre mai et octobre 2005, touchant 10 produits, ce qui constituait une approche qui n'était pas clairement définie dans la politique adoptée en 2003. Les modalités d'application de la PAMM de 2005 font en sorte que les offres de produits courants doivent être analysées selon un calendrier fixé à l'avance, ce qui clarifie la situation en excluant la possibilité de conclure des ententes de gré à gré.

77. Comme l'actuelle PAMM n'a été avalisée qu'en octobre 2005, nous n'avons pu vérifier si elle est suivie de manière systématique ni apprécier son plein impact. Toutefois, nos travaux ont mis en évidence des éléments qui méritent une attention particulière :

- Même si les responsables se sont efforcés de mieux définir le secteur des produits de spécialité, des zones grises demeurent. Il est géré en fonction de principes plutôt flous. Ainsi, le maintien au répertoire de ces produits n'est pas conditionnel au respect de règles explicitement énoncées. La Société écarte un produit de sa liste lorsque les ventes et le taux de rotation sont jugés insatisfaisants, sans fournir de critères précis. D'autre part, elle utilise peu de données de gestion pour analyser la performance propre à ce secteur, si ce n'est le taux de rotation des stocks (plus de six mois en moyenne en 2005-2006). De plus, le système visant à déterminer le coût de revient n'est pas suffisamment développé pour que l'on puisse chiffrer distinctement les coûts afférents aux produits de spécialité. Il s'ensuit que la SAQ ne détient pas tous les renseignements utiles pour guider ses acheteurs et évaluer leurs décisions relativement au sort réservé à de tels produits. Le pendant ontarien de ce secteur s'appelle « VINTAGES ». Contrairement à la SAQ, la LCBO rend compte séparément de la performance financière de ce secteur dans son rapport annuel. En outre, une politique de VINTAGES qui s'applique à plusieurs produits stipule que trois mois après leur mise en vente en succursale, un minimum de 75 p. cent du stock doit être vendu. Si cet objectf de vente n'est pas atteint après les trois mois, les produits non vendus sont assujettis à une réduction du prix de vente aux frais du fournisseur. Cette condition est acceptée par le fournisseur au moment de l'achat.
- Pour développer et rationaliser sa gamme de produits courants, la SAQ n'a d'autre choix que d'analyser sans cesse les besoins des consommateurs, l'évolution de la production des boissons alcooliques à l'échelle mondiale ainsi que le détail des ventes réalisées par les divers types de magasins composant son réseau. Cependant, même si la gestion par catégorie fait partie

2. Lors de notre vérification, la SAQ avait déjà acheté pour plus de 3 millions de dollars de produits faisant l'objet de telles ententes.

intégrante de la stratégie de commercialisation depuis plus de trois ans, 20 p. cent des catégories n'ont toujours pas fait l'objet d'une analyse exhaustive et aucun plan d'action n'a été dressé à leur égard. Entre autres, un tel plan sert à formuler des objectifs clairs quant aux caractéristiques des produits recherchés en priorité et à décider des moyens à prendre pour mettre en valeur la catégorie en cause. Ajoutons que des études réalisées à ce sujet en 2004 n'ont pas été mises à jour.

- La SAQ n'a pas encore instauré l'ensemble des contrôles lui permettant de s'assurer que la sélection de tous les produits et la négociation du MPCC se déroulent comme il est stipulé dans sa politique et que les ententes commerciales font l'objet d'un suivi adéquat, notamment en ce qui a trait aux engagements promotionnels. Une telle démarche est en cours présentement. La crédibilité de l'organisation repose en grande partie sur les gestes accomplis en la matière.

78. **Nous avons recommandé à la Société**

- **de définir clairement ce qu'elle entend par un produit de spécialité et de préciser les critères permettant de l'intégrer ou non dans son répertoire ;**
- **de s'assurer qu'elle utilise toutes les données de gestion requises pour appuyer sa prise de décision quant à son approvisionnement en produits de spécialité ;**
- **d'effectuer en temps opportun les analyses prévues dans la Politique d'achat et de mise en marché en matière de gestion par catégorie, d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action pour chaque catégorie de produits ainsi que d'exercer un suivi rigoureux à ce chapitre de façon à rectifier le tir, au besoin ;**
- **d'instaurer des contrôles adéquats pour vérifier que les activités de commercialisation sont en tous points conformes à cette politique.**

Produits québécois de fabrication artisanale

79. Dans le cadre de cette vérification, nous nous sommes également intéressés à la situation des produits québécois de fabrication artisanale. Les ventes nettes de cette catégorie ont atteint 6,1 millions de dollars pour l'exercice 2003-2004 et elles ont généré une marge brute de 1,4 million de dollars, soit 22,52 p. cent. Lors de son dernier Discours sur le budget, le ministre des Finances déclarait que, « devant l'essor que connaît la vente des boissons alcooliques des producteurs artisans québécois de vins et d'autres alcools artisanaux, un effort particulier sera fait pour mettre davantage en valeur cette catégorie de produits dans le réseau des succursales et des agences de la SAQ ».

80. La Société a été sensible à cet appel. Afin de donner plus de visibilité aux vins du Québec, elle est à aménager dans toutes ses succursales une section entièrement réservée à ces produits, qui étaient jusqu'à maintenant regroupés avec d'autres sous le panonceau « Terroirs d'ici ». Plusieurs mesures, dont quelques-unes sont présentées ci-après, visent également à soutenir l'industrie locale.

81. Ainsi, selon la SAQ, 2,3 p. cent de l'espace de rayonnage est attribué aux produits du terroir, bien qu'ils ne génèrent que 0,3 p. cent des ventes en succursale. Cette pratique est en effet exceptionnelle, la PAMM spécifiant que le linéaire de présentation doit être proportionnel au chiffre de ventes de la marchandise.

82. De plus, près de 70 p. cent des produits commercialisés par les artisans sont des cidres, des hydromels et des boissons à base de petits fruits. La majoration fixée par la SAQ à leur égard est de 10 dollars par caisse, plus 25 p. cent de la différence entre les premiers 20 dollars du prix de base et le montant de celui-ci (défini par la SAQ comme étant le prix départ chais demandé par le fournisseur, auquel s'ajoutent les frais de transport maritime et routier, les droits d'accise, certains autres droits ainsi que des frais de service). Or, cette majoration est nettement moindre que celle appliquée aux vins ou aux spiritueux (la section sur l'établissement du prix de détail fournit plus d'explications à ce propos et montre que le taux de majoration relatif à ces produits est dégressif et qu'il varie de 125 à 65 p. cent environ).

83. Enfin, des rabais et escomptes sont consentis aux fabricants de produits artisanaux qui prennent part aux activités promotionnelles réalisées par la SAQ. Cette dernière a accordé quelque 437 000 dollars en 2003-2004 – somme représentant 7,2 p. cent des ventes nettes – pour les encourager dans cette voie.

84. De toute évidence, la commercialisation des produits locaux a un rendement inférieur à celui des autres catégories. Un tel constat n'a rien de surprenant lorsqu'on sait que le but premier de cette activité est d'aider les artisans québécois. Dans ce contexte, la Société suit de près l'évolution des ventes et mesure les gains enregistrés en matière de visibilité pour apprécier l'efficacité de ses stratégies relativement à ce créneau.

85. Néanmoins, les mesures décrites précédemment ne s'inscrivent pas dans une politique où seraient clairement énoncés les objectifs et les cibles, ce qui permettrait de faire le lien avec les autres mesures gouvernementales à l'égard de cette activité économique. Dans les circonstances actuelles, il est difficile de se prononcer sur la pertinence des moyens pris pour favoriser l'essor de cette production et, à plus forte raison, d'évaluer dans quelle mesure les résultats sont satisfaisants.

86. **Nous avons recommandé à la Société de déterminer, dans une politique, les objectifs et les résultats escomptés en ce qui a trait à ses activités portant sur la commercialisation des boissons alcooliques produites par les artisans québécois.**

Prix de détail

87. Pour déterminer ses prix de détail, la SAQ a instauré une structure de majoration, conformément aux règles édictées en la matière dans les multiples ententes de commerce international. Il s'ensuit qu'à chaque type de produits (spiritueux, vins, bières, cidres, etc.) correspond une structure de majoration préétablie et connue de tous. Le tableau 6 présente la méthode servant à calculer le prix de détail.

TABLEAU 6

CALCUL DU PRIX DE DÉTAIL

Prix départ chais par caisse
Plus : Frais de transport
Droits d'accise
Autres droits (Éduc'alcool et environnement)
Frais de service
Prix de base par caisse
Plus : Majoration
Prix de vente net par caisse
Plus : Taxe spécifique
Taxe sur les produits et services (TPS)
Taxe de vente du Québec (TVQ)
Prix de détail par caisse

88. Les résultats d'une étude menée par la Canadian Association of Liquor Juridictions (CALJ) en avril 2006 indiquent que la Société, si on la compare avec ses homologues des autres provinces et territoires canadiens, affiche les plus bas prix de détail pour ce qui est des spiritueux : l'écart est d'environ 4 p. cent par rapport à l'Ontario. Cependant, en ce qui a trait aux vins, les prix de détail fixés par la SAQ sont les plus élevés ; la LCBO vend en effet ce type de produits 13 p. cent moins cher. La question du prix de détail élevé des vins commercialisés au Québec a été maintes fois soulevée tant par la presse que par les citoyens.

86. Nous avons recommandé à la Société de déterminer, dans une politique, les objectifs et les résultats escomptés en ce qui a trait à ses activités portant sur la commercialisation des boissons alcooliques produites par les artisans québécois.

Prix de détail

87. Pour déterminer ses prix de détail, la SAQ a instauré une structure de majoration, conformément aux règles édictées en la matière dans les multiples ententes de commerce international. Il s'ensuit qu'à chaque type de produits (spiritueux, vins, bières, cidres, etc.) correspond une structure de majoration préétablie et connue de tous. Le tableau 6 présente la méthode servant à calculer le prix de détail.

TABLEAU 6

CALCUL DU PRIX DE DÉTAIL

Prix départ chais par caisse
Plus : Frais de transport
Droits d'accise
Autres droits (Éduc'alcool et environnement)
Frais de service
Prix de base par caisse
Plus : Majoration
Prix de vente net par caisse
Plus : Taxe spécifique
Taxe sur les produits et services (TPS)
Taxe de vente du Québec (TVQ)
Prix de détail par caisse

88. Les résultats d'une étude menée par la Canadian Association of Liquor Juridictions (CALJ) en avril 2006 indiquent que la Société, si on la compare avec ses homologues des autres provinces et territoires canadiens, affiche les plus bas prix de détail pour ce qui est des spiritueux ; l'écart est d'environ 4 p. cent par rapport à l'Ontario. Cependant, en ce qui a trait aux vins, les prix de détail fixés par la SAQ sont les plus élevés ; la LCBO vend en effet ce type de produits 13 p. cent moins cher. La question du prix de détail élevé des vins commercialisés au Québec a été maintes fois soulevée tant par la presse que par les citoyens.

89. Trois facteurs principaux expliquent les différences observées entre la SAQ et la LCBO quant aux prix de détail des vins : d'abord, le prix départ chais n'est pas le même ; ensuite, la structure de majoration varie et elle s'applique sur un prix de base qui n'est pas établi pareillement ; enfin, les droits et les taxes ne sont pas identiques.

Prix départ chais

90. La SAQ croit qu'elle peut faire mieux au regard des prix départ chais : dans la version d'avril 2006 de son plan stratégique, elle estime pouvoir réduire de 8 millions de dollars le coût des marchandises qu'elle acquiert en obtenant de meilleurs prix départ chais pour ses produits, ce qui se traduirait par une baisse proportionnelle des prix de détail. Afin d'obtenir des résultats tangibles, la direction réitère sa volonté de négocier ferme avec ses fournisseurs et d'obtenir le MPCC pour un plus grand nombre de produits, comme il est énoncé dans la PAMM adoptée en octobre 2005. Du reste, la SAQ n'est pas seule à baser son approche sur le MPCC. On retrouve ce même concept dans la politique de commercialisation de la LCBO.

91. La négociation des prix départ chais avec les fournisseurs est un processus récemment enclenché, qui n'est pas encore rodé. Entre autres, il reste à le mettre au point de manière formelle. Par exemple, il reste à compléter et à formaliser des directives pour baliser les façons de faire ; de plus, aucune séance de formation n'est offerte au personnel appelé à négocier avec les fournisseurs et, sans reddition de comptes, il est difficile d'évaluer les résultats de l'exercice. Comme nous le verrons plus loin, la première tentative réelle de négociation, qui a été faite en décembre 2005, s'est avérée un échec.

92. **Nous avons recommandé à la Société de prendre des moyens pour bien encadrer ses activités quant à la négociation du prix départ chais des produits qu'elle commercialise, de s'assurer qu'elles sont entièrement conformes à la Politique d'achat et de mise en marché et d'exercer une reddition de comptes appropriée en la matière à l'intention du conseil d'administration.**

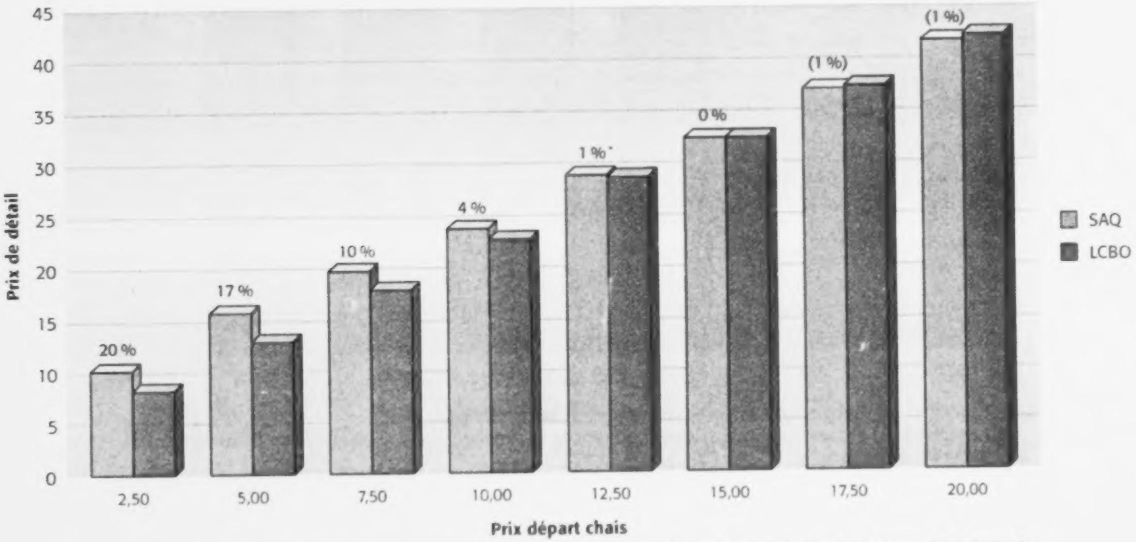
Établissement du prix de détail

93. D'une organisation à l'autre, la façon d'établir le prix de détail se distingue surtout par la structure de majoration. La SAQ applique au prix de base une majoration fixe, à laquelle s'additionnent des montants calculés par tranches ad valorem pour chaque type de produits. La LCBO, pour sa part, utilise principalement quatre taux (vins locaux, vins importés, spiritueux de fabrication locale et spiritueux importés). L'annexe 5 détaille ces deux structures de majoration.

94. Comme le démontrent les graphiques 1 et 2, le recours à des structures de majoration différentes a un effet variable selon la marchandise visée, à supposer que le prix départ chais soit similaire. Ainsi, l'écart est très marqué en ce qui concerne les vins d'entrée et de milieu de gamme, alors que les vins de haut de gamme et les spiritueux ont un prix de détail relativement comparable (il est parfois légèrement inférieur au Québec).

Graphique 1

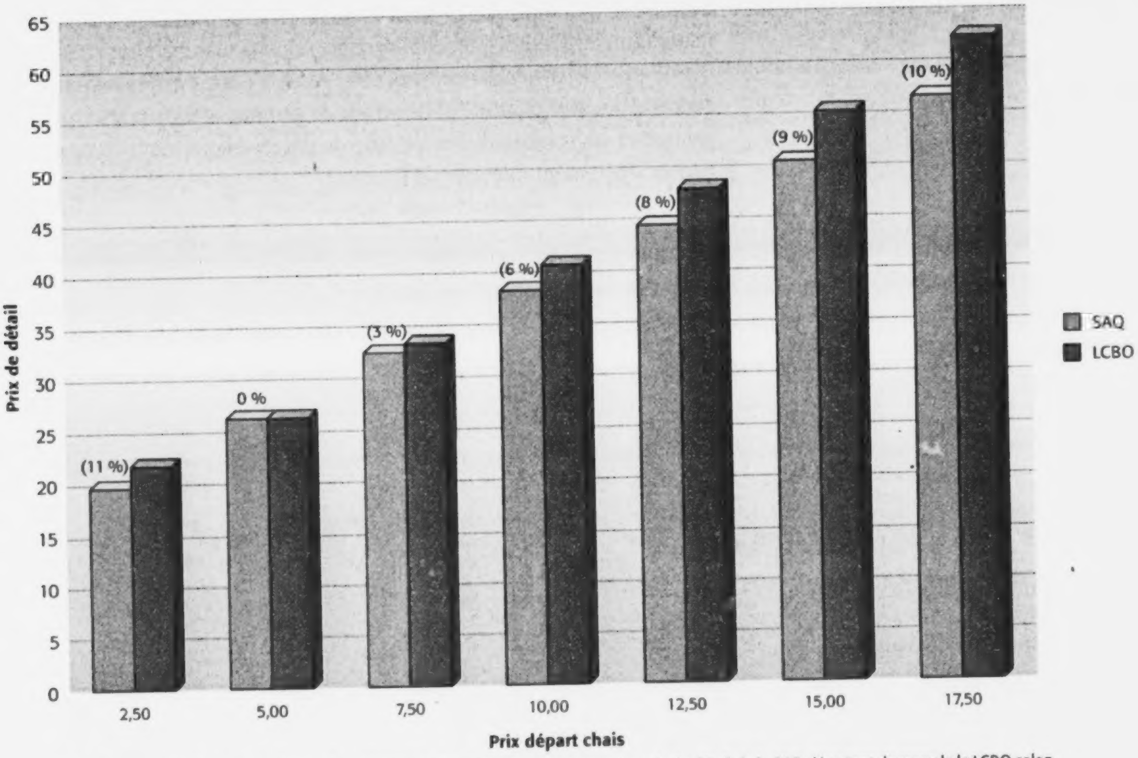
ÉCARTS* RELATIFS AUX PRIX DE DÉTAIL DES VINS IMPORTÉS (en dollars)



* Le pourcentage figurant au-dessus des colonnes indique dans quelle mesure les prix de détail de la SAQ s'écartent de ceux de la LCBO selon la valeur des produits.

GRAPHIQUE 2

ÉCARTS* RELATIFS AUX PRIX DE DÉTAIL DES SPIRITUEUX IMPORTÉS (en dollars)



* Le pourcentage figurant au-dessus des colonnes indique dans quelle mesure les prix de détail de la SAQ s'écartent de ceux de la LCBO selon la valeur des produits.

95. Il est à noter que la majoration appliquée par la SAQ fait notamment appel à un taux dégressif : le prix de base est segmenté et le taux diminue à mesure que la valeur du segment s'élève. Le taux effectif de majoration est donc la somme de ces calculs partiels et du montant fixe ajouté au départ. Or, cette façon de faire va à l'encontre des pratiques courantes en la matière. D'ordinaire, les commerçants font en sorte que les stocks dont le taux de rotation est faible, qui sont généralement les plus chers (c'est le cas, entre autres, des produits de haut de gamme vendus par la Société), dégagent davantage de profits, et ce, aussi bien en dollars qu'en pourcentage. De plus, la SAQ s'est dotée, comme ses homologues des autres provinces, d'une structure donnant lieu à une majoration beaucoup plus élevée que celle appliquée par les détaillants du secteur privé.

96. La stratégie adoptée par la Société pour déterminer le prix de détail a suscité des interrogations à maintes reprises. Il convient de mettre le tout en perspective. De fait, l'entreprise a choisi de majorer davantage le prix de base des produits les plus vendus, soit les vins d'entrée et de milieu de gamme. En d'autres mots, la SAQ vend beaucoup de ces vins, auxquels elle applique un pourcentage de majoration plus élevé que celui de la LCBO. La Société tient compte à la fois des caractéristiques de son marché et des objectifs exprimés par son actionnaire en matière de dividende. Cette approche, qui existe depuis bon nombre d'années, est clairement régressive, si les consommateurs qui achètent les produits dont le prix de base fait l'objet d'un taux de majoration supérieur sont ceux qui touchent des revenus moindres.

97. Par ailleurs, le contrôle des prix de détail des vins et des spiritueux est une mesure retenue par plusieurs pays pour diminuer la consommation d'alcool et, par ricochet, les problèmes qui y sont associés. La perspective de prévenir la consommation abusive vient alors s'ajouter à l'objectif de rentabilité pour l'État. Dans ce contexte, nous concluons qu'il est nécessaire que la structure de majoration soit établie en relation étroite avec l'actionnaire.

98. La SAQ a discuté à plusieurs reprises de la structure de majoration avec son actionnaire. De plus, elle a fait ressortir clairement sa position à cet égard dans son plan stratégique. Nous sommes d'avis que ces deux pratiques méritent d'être poursuivies chaque fois que des modifications concernant la structure de majoration sont envisagées.

99. Il doit, cependant, en être de même pour toute pratique qui peut avoir un effet sur l'établissement du prix de détail. Prenons à titre d'exemple un cas survenu en mai 2005. Il se réfère à l'une des ententes de gré à gré par laquelle la SAQ s'engage à acheter un produit à condition d'obtenir un rabais volume de 2,5 p. cent sur le prix départ chais. Toutefois, lors du calcul du prix de détail, elle ne prend pas en considération ce rabais. Outre le fait que la SAQ encaisse la somme liée au rabais volume, elle applique la majoration à un prix de base qui n'a pas été réduit. Si l'on avait révisé ce prix, le consommateur aurait profité d'une baisse de prix de détail d'environ 2 p. cent. L'annexe 6 fournit deux exemples montrant la différence obtenue dans le calcul du prix de détail d'un produit selon que l'on tienne compte ou non du rabais volume.

100. Lors des événements de décembre 2005, qui sont décrits ultérieurement, la SAQ a aussi expérimenté la négociation de compensations directes accordées par les fournisseurs (rabais volume) lorsque ces derniers n'acceptaient pas de vendre leurs produits aux MPCC. Elle n'a pas pour autant manifesté l'intention de revoir à la baisse le prix de base visé par la majoration.

101. De telles pratiques modifient les règles habituelles et acceptées, ce qui aurait nécessité d'en informer suffisamment l'actionnaire avant d'agir.

102. **Nous avons recommandé à la Société d'informer de manière systématique son actionnaire de toute modification relative à sa structure de majoration et de toute autre pratique pouvant influer sur l'établissement du prix de détail.**

Agents

103. L'agent est un représentant agissant, en qualité de mandataire, au nom et pour le compte d'un fournisseur de boissons alcooliques (vins, spiritueux ou bières). Comme nous l'avons mentionné précédemment, son rôle a passablement évolué au fil des ans.

104. En recourant aux services d'un agent, le fournisseur entend lui confier – en tout ou en partie – la gestion de tâches administratives ou d'activités ayant trait à la promotion. Comme la SAQ a l'exclusivité de la première distribution, les fournisseurs se livrent une vive concurrence afin de lui vendre leurs produits respectifs et de convaincre les consommateurs de la valeur de ceux-ci.

105. La nature des liens contractuels entre les deux parties varie : la relation d'affaires repose avant tout sur la collaboration et la confiance. Pour ce qui est des agents que nous avons interrogés, près de 60 p. cent d'entre eux avaient conclu une entente verbale avec les fournisseurs, les autres ayant signé une entente écrite. Plusieurs fournisseurs reconnaissent l'intérêt d'être représentés par un agent en raison de la spécificité du marché québécois et, pour certains, de son éloignement. Souvent, ils s'en remettent à ses conseils et recommandations en matière de stratégie de vente et de promotion et le chargent de remplir les formalités administratives. La rémunération des agents représente d'habitude de 5 à 15 p. cent du prix départ chais en fonction des tâches qu'ils assument.

106. Ainsi, la plupart des fournisseurs se sont adjoint un agent pour les aider à enregistrer les résultats escomptés. Les transactions concernées représentent 90 p. cent des produits commercialisés par la SAQ et 98 p. cent de ses ventes totales. Ajoutons que le métier de représentant commercial est largement répandu dans divers domaines, qu'on soit ou non en situation de monopole. Le rôle joué par l'agent est assez flexible, celui-ci devant s'adapter au contexte.

107. Pour obtenir le statut d'agent auprès de la SAQ, il suffit de représenter au moins un produit et d'être reconnu comme tel par le fournisseur, qui confirme le tout par écrit. Alors que la SAQ n'incite ni n'oblige aucun fournisseur à retenir les services d'un agent, il est obligatoire de passer par ce type de mandataire pour vendre ses produits à la LCBO. De plus, seuls les titulaires d'un permis délivré par l'Alcohol and Gaming Commission of Ontario ont accès à ce marché.

108. À notre avis, puisque la SAQ accorde aux fournisseurs le droit de mandater un tiers pour mener à bien certaines activités, il lui faut respecter cette relation d'affaires.

109. La PAMM est un moyen dont dispose la Société pour exprimer sa vision et faire connaître ses attentes. Dans la dernière version de ce document, la SAQ affirme sa volonté de « transiger » directement avec ses fournisseurs, tout en mentionnant que ces derniers peuvent faire appel aux services d'un tiers pour effectuer des activités promotionnelles, s'ils le jugent à propos. Nous estimons que la politique devrait être plus précise pour mieux refléter la réalité; en effet, le mandat de l'agent ne se limite pas toujours au volet promotionnel.

110. Il convient toutefois de noter que, depuis juin 2006, le fournisseur est autorisé à rédiger une procuration (révocable) permettant d'accomplir des gestes particuliers, comme présenter une proposition, participer à un programme de promotion ou établir les clauses financières d'un contrat, incluant la négociation des prix départ chais. En documentant de la sorte la portée élargie du mandat confié à l'agent, la SAQ détient un nouvel outil favorisant une meilleure communication au sein du trio.

111. **Nous avons recommandé à la Société de préciser sa Politique d'achat et de mise en marché pour tenir compte du mandat confié par ses fournisseurs à leur agent respectif, le cas échéant, ainsi que de documenter ce lien d'affaires de manière à favoriser la communication entre les parties prenantes et le maintien de saines relations commerciales.**

PARTIE II – TAUX DE CHANGE ET « OPÉRATION DE DÉCEMBRE 2005 »

Taux de change

112. En 2005-2006, les produits achetés en devises ont représenté près de 16 p. cent des achats de la SAQ. Plus spécifiquement, les produits achetés en euros représentent environ 15 p. cent. La SAQ utilise des taux de change standards pour établir le prix de détail des produits achetés en devises. Avant février 2006, aucune directive n'encadrait officiellement la façon de déterminer ces taux de change. Dans les faits, avant juin 2005, les taux étaient revus régulièrement. Par exemple, entre février 2002 et juin 2005, les taux étaient revus, généralement toutes les quatre semaines, par la direction des ressources financières en fonction des taux courants enregistrés la semaine précédente et une réduction ou une augmentation du prix de détail des produits en résultait. Un coussin d'environ 3 p. cent était prévu afin de couvrir les pertes liées aux légères fluctuations du marché des changes, le cas échéant.

113. Au printemps 2005, une dévaluation importante et inhabituelle de l'euro par rapport à la monnaie canadienne survient à la suite du référendum sur la Constitution européenne. La SAQ se propose de tirer avantage de la situation en reportant à l'automne la révision du taux de change standard de la devise

européenne, ce qui aura pour effet de ne pas réduire le prix de détail des produits à court terme. Les gains potentiels sont alors estimés à 8 millions de dollars par la SAQ.

114. Cette décision est entérinée par le comité de vérification de même que par le CA.

115. À notre avis, en agissant ainsi, la Société a modifié ses pratiques. D'habitude, le consommateur est rapidement touché par les fluctuations du marché des changes, qui influent sur le prix des produits. Cette décision a consisté à tirer avantage de la dévaluation de l'euro plutôt que de faire profiter les consommateurs des avantages de cette dévaluation importante et inhabituelle. En justifiant cette décision, la SAQ évoque notamment les délais relatifs à la rotation des stocks et la volonté de stabiliser l'impact de la variation du taux de change de l'euro pour appuyer la stratégie retenue.

Opération de décembre 2005

116. À l'automne 2005, la SAQ annonce que le taux de change standard de la devise européenne sera révisé à la fin de janvier 2006. Toutefois, le VP de la direction financière précise auprès des médias que le consommateur pourrait ne pas bénéficier de cet ajustement si les fournisseurs augmentaient les prix départ chais de leurs produits de manière significative, comme ils l'ont fait dans le passé.

117. En décembre 2005, la SAQ décide donc de négocier directement avec les fournisseurs, comme il est prévu dans sa PAMM. Cette démarche est une première puisqu'elle n'a jamais accompli une telle négociation antérieurement.

118. La SAQ avait déjà cerné plusieurs risques directement ou indirectement reliés à la négociation des prix avec les fournisseurs. Nous jugeons utile de mentionner notamment ceux-ci :

- une réaction négative des fournisseurs, qui ont toujours contrôlé le prix de détail de leurs produits ;
- des remises en question sur le choix d'affecter les sommes recouvrées, dans le cadre de la négociation du MPCC, à d'autres fins que la diminution des prix de détail.

119. Nous sommes d'avis que les risques identifiés témoignaient de l'importance de conduire cette négociation avec la plus grande rigueur.

120. Nos travaux avaient pour objet d'évaluer si l'opération de décembre 2005 – appellation courante pour désigner les actes accomplis à l'époque à cet égard – a été menée selon les principes de saine gestion. À la lumière de l'ensemble de nos constats, nous concluons que la planification, l'exécution et le suivi de l'opération n'ont pas été adéquats. En cours de route, plusieurs des risques qui avaient été recensés par la SAQ se sont matérialisés.

Planification

121. Le 10 décembre 2005, le VP à la commercialisation envoie un courriel à des membres de la haute direction, dont le PDG, en vue de baliser l'opération de négociation directe avec les fournisseurs (ce courriel est présenté à l'annexe 7). Aucune réunion officielle du comité de direction ou du comité exécutif n'a été tenue à cet égard ; la cohérence entre les gestes envisagés et le plan stratégique n'est pas non plus validée. De plus, bien que la SAQ soit consciente du risque commercial lié à la négociation des prix, elle se lance dans l'action après quelques discussions informelles.

122. Le courriel nous apprend que l'on veut, entre autres, dissuader les fournisseurs d'augmenter les prix départ chais lorsque le taux de change standard sera révisé à la baisse. En cas d'échec, la Société se propose de négocier avec les intéressés pour obtenir des prix plus avantageux, des compensations (mécanismes de partage) ou les deux ; elle entend se référer au MPCC comme base de discussion. Au bout du compte, l'objectif est que les parties prenantes, soit le consommateur, la SAQ et le fournisseur, puissent respectivement tirer avantage de la révision du taux de change standard.

123. À notre avis, ce courriel montre que la Société expérimentera quelques concepts figurant dans la dernière PAMM, adoptée depuis le 27 octobre 2005. Or, elle n'était pas encore prête à mener à bien trois d'entre eux, pour les raisons suivantes :

- **« Transiger » directement avec les fournisseurs :** Avant d'amorcer tout dialogue, la SAQ doit tenir compte de la relation contractuelle qui peut exister entre le fournisseur et l'agent de celui-ci. Il faut qu'elle s'assure de bien la connaître, ce qu'elle n'a pas fait.
- **Négocier :** La SAQ savait que ses employés avaient besoin de formation en matière de négociation pour réaliser avec succès un des projets annoncés dans son plan stratégique. Or, lorsque l'opération de décembre 2005 s'est mise en branle, le personnel n'avait reçu aucune formation à ce chapitre.
- **Obtenir le MPCC :** Les gestionnaires de la Société, entre autres ceux à qui était adressé le courriel du 10 décembre, n'ont pas tous la même compréhension du but poursuivi. Pour certains, il s'agit d'une obligation conduisant forcément à la réduction du prix de détail. D'autres y voient plutôt un élément de négociation, un indicateur justifiant la demande d'une compensation dans les cas où le fournisseur refuse d'accorder le MPCC. Ce concept n'a pas été communiqué clairement aux employés.

124. Par ailleurs, l'opération présente des similitudes avec le projet CMV, qui est l'un des six projets prioritaires du plan stratégique. Dans son courriel, le VP à la commercialisation souligne notamment la possibilité, si le coût d'acquisition s'avère supérieur au MPCC, de conclure un marché gagnant-gagnant (partage de

l'écart entre le prix départ chais versus le MPCC entre le consommateur, la SAQ et le fournisseur). Au terme de nos discussions avec le PDG, le VP à la commercialisation et le VP aux achats et à la mise en marché, nous avons constaté que tous comprenaient que la notion de partage impliquait l'obtention possible de rabais volume. Cependant, nous constatons une divergence : certains membres de l'équipe opérationnelle ont tenté d'obtenir un rabais volume auprès de tous les fournisseurs, alors que le PDG s'attendait à ce qu'il soit mis de l'avant seulement auprès de ceux qui n'accordaient pas le MPCC. De plus, le VP et chef de la direction financière nous a confirmé savoir que le concept de rabais volume pourrait être appliqué lors de l'opération, des scénarios ayant même été conçus par son équipe à cet effet.

125. Pourtant, au moment où s'organise l'opération de décembre 2005, le projet CMV est encore à l'étape de la planification. Le 7 du même mois, le VP aux achats et à la mise en marché et le VP à la commercialisation proposent une stratégie d'implantation concernant ce projet au PDG. Ce dernier refuse de se prononcer sur cette stratégie, jugeant que trop de questions sont toujours sans réponse et que les assises ne sont pas assez précises pour soutenir la prise de décision.

126. De plus, le CA n'a pas donné son accord définitif à l'égard du projet CMV, qui inclut, entre autres, le rabais volume du MPCC, attendant notamment une confirmation de la légalité des différentes modalités du projet. Son opinion est que les nouvelles pratiques pourront être instaurées de façon progressive, jusqu'en juillet 2006, compte tenu des préavis à envoyer aux fournisseurs et aux agents ainsi que des communications à effectuer pour bien les renseigner.

127. Contrairement au projet CMV, l'opération de décembre 2005 n'est pas planifiée avec rigueur, malgré des similitudes qui existent entre les deux. En effet, le projet CMV qui figure dans le plan stratégique, est supervisé par une firme-conseil, encadré par une structure de gestion de projet appropriée et suivi de près par le CA.

128. Le 11 décembre 2005, le VP aux achats et à la mise en marché fait parvenir un courriel à quelques membres de la haute direction, dont le PDG (ce courriel est présenté à l'annexe 8). Il veut faire une mise en garde concernant le processus de négociation de l'opération de décembre. Il souligne notamment que la résistance sera grande et que l'équipe du VP aux affaires publiques et aux communications – qui est aussi adjoint au PDG – devra être prête à répondre aux questions des médias : ceux-ci chercheront certainement à savoir les bénéfices que les consommateurs, la SAQ et les fournisseurs tireront respectivement de l'opération. Du même coup, il les informe que l'élaboration du plan de communication nécessaire au projet CMV devra être devancée. À cet égard, aucun geste concret n'est accompli.

129. Le 14 décembre, le VP aux achats et à la mise en marché et le VP à la commercialisation présentent la stratégie de négociation exposée dans le courriel du 10 décembre aux directeurs. Certains formulent à leur tour des avertissements quant aux enjeux liés à l'engagement de pourparlers directs avec les fournisseurs. En dépit de leurs réserves, l'opération se poursuit. À ce propos, le PDG et le VP à la commercialisation nous ont mentionné qu'on considérait comme normal le fait que les directeurs aient manifesté une certaine résistance à négocier directement avec les fournisseurs puisque c'était un changement radical de leurs habitudes. Ainsi, la relation avec le fournisseur serait passablement transformée. Auparavant, ils jouaient un rôle passif dans la négociation des prix ; dorénavant, ils seraient appelés à jouer un rôle beaucoup plus actif.

130. Bref, cette opération sans précédent est coordonnée à la hâte, sans grande consultation auprès des intéressés. Ceux qui ont reçu le courriel du 10 décembre ne prennent pas en considération la cohérence des actions envisagées par rapport au plan stratégique et ils ne s'attardent guère aux risques liés à la nouvelle approche en matière de négociation. Enfin, ils n'évaluent pas la capacité de la SAQ à gérer le tout, alors qu'elle n'a pas achevé la planification du projet CMV, qui pose des défis comparables.

Exécution

131. Le 15 décembre 2005, on commence à rédiger l'argumentaire qui servira de guide lors des pourparlers avec les fournisseurs, comme le demande le VP aux achats et à la mise en marché. Cette activité est confiée à une équipe de neuf personnes, regroupant les directeurs aux achats, leurs adjoints et des techniciens.

132. Quatre jours plus tard, soit le 19, le VP à la commercialisation reçoit par courrier électronique, en copie conforme, le texte définitif de l'argumentaire ; il envoie presque immédiatement un courriel pour signifier son approbation. Il déclarera par la suite avoir parcouru le document, sans être entré dans le détail. Vu l'importance de cet outil de travail dans le processus de négociation, nous estimons qu'il a fait preuve de négligence.

133. Quelques heures plus tard, on donne les premiers coups de téléphone aux fournisseurs. La plupart des appels s'échelonneront du 20 au 23. Le lecteur trouvera à l'annexe 9 un bilan de l'opération de décembre 2005.

134. La lecture de l'argumentaire montre que les lignes directrices énoncées par le VP à la commercialisation dans le courriel du 10 décembre ont été modifiées. Dans le courriel, l'objectif était de négocier à la baisse les demandes de modification de prix du fournisseur en cherchant à obtenir le MPCC ou, à tout le moins, de conclure un marché gagnant-gagnant, équitable pour tous (consommateur, SAQ et fournisseur). Les choses sont présentées sous un autre angle dans l'argumentaire. En effet, à notre avis, il incite le fournisseur à hausser le prix départ

chais pour permettre à la Société d'obtenir un rabais volume pour augmenter ses bénéfices en présentant au fournisseur divers scénarios de hausses de prix comme s'il s'agissait des décisions réelles de ses concurrents.

135. Les exemples suivants sont révélateurs. Ainsi, il est dit dans l'argumentaire que l'option retenue par la majorité des fournisseurs contactés – vérification faite, on a communiqué avec deux fournisseurs seulement – est de procéder à une augmentation de prix limitée, de sorte que la diminution du taux de change standard profitera aux trois parties prenantes. Les auteurs de l'argumentaire insistent aussi sur le fait que, puisque le consommateur s'attend à une baisse de prix, la SAQ a déjà reçu et accepté des propositions donnant lieu à un compromis, du type de celle-ci : une augmentation de 7 à 8 p. cent du prix départ chais du fournisseur, incluant 2,5 p. cent de ristourne accordée à la SAQ afin de combler sa baisse de profitabilité, combinée à une diminution du prix de détail pour le consommateur, compte tenu de la baisse du taux de change standard. Encore ici, cet argument est exagéré.

136. Rappelons que l'opération de décembre a été déclenchée par des membres de la haute direction pour contrer une hausse potentielle des prix départ chais exigés par les fournisseurs et ainsi assurer aux consommateurs québécois une baisse maximale des prix de détail. Or, tout indique que l'on a dévié de l'objectif. De fil en aiguille, les actions ont convergé vers l'objectif, discutable du point de vue éthique, d'amener les fournisseurs payés en euros à augmenter le prix départ chais de leurs produits.

Suivi et communication d'information

137. Le 15 décembre 2005, le CA se réunit. Le PDG parle de la révision du taux de change pour établir le prix de détail des produits achetés en devises, qui est à l'origine de l'opération. Il présente aussi l'état d'avancement du projet CMV qui, comme nous l'avons signalé, offre des similitudes avec celle-ci. En ce qui concerne la stratégie de négociation de décembre 2005 qui est en élaboration, il n'informe pas les membres du CA.

138. Durant la période consacrée aux pourparlers téléphoniques avec les fournisseurs, le PDG s'implique peu dans le déroulement des événements. À l'instar de sa déclaration en commission parlementaire, il nous a affirmé qu'on ne l'avait pas mis au courant de la stratégie réorientée visant à inciter des fournisseurs payés en euros à augmenter le prix départ chais de leurs produits. Nos travaux ont montré que le PDG n'était pas au courant de cette stratégie et qu'il n'avait pas demandé aux négociateurs d'influencer les fournisseurs. Pour arriver à cette conclusion, nous avons d'abord tenu compte des travaux effectués par la firme mandatée par le comité de vérification à cet égard. Également, nous avons conduit des entrevues supplémentaires et exigé des déclarations écrites de certains des intervenants, nous avons rencontré des fournisseurs ayant été interpellés dans cette opération.

139. Le VP à la commercialisation, le VP aux achats et à la mise en marché ainsi que les personnes ayant effectué les appels téléphoniques nous ont exprimé tour à tour leur point de vue sur les arguments formant la stratégie de négociation, notamment l'incitation à hausser le prix départ chais. Tous ont fait valoir que les négociations ultérieures reflétaient bien le courriel du 10 décembre ou encore les instructions verbales y afférentes alors que, dans les faits, il y avait une grande divergence entre les premières indications contenues au courriel du 10 décembre et la réalité. Devant l'importance de cette opération, il est anormal qu'une telle méprise ait eu lieu.

140. Le 22 décembre 2005, le président de l'Association québécoise des agences de vins, bières et spiritueux (AQAVBS) adresse une lettre au PDG dans laquelle il précise ceci : « Le CA de l'AQAVBS a été informé que la SAQ a effectué des démarches auprès des fournisseurs enjoignant ces derniers de hausser leur prix départ chais. Dans nombre de cas, la SAQ aurait de son propre chef sollicité un rabais de 2,5 p. cent (ristourne) à son bénéfice en contrepartie de la hausse des prix. »

141. À compter de cette date jusqu'au 17 janvier suivant, soit pendant près de quatre semaines, plusieurs articles sont publiés dans la presse. La SAQ fait face à une tempête médiatique majeure. La crédibilité de certains membres de la haute direction est mise en doute, si bien que la réputation de la SAQ est ébranlée. En guise de réponse, elle diffuse deux communiqués et accorde plusieurs entrevues, en déléguant à son VP aux achats et à la mise en marché et à son VP à la commercialisation la tâche délicate d'expliquer et de justifier sa démarche. Elle nie toujours avoir incité ses fournisseurs à hausser le prix départ chais de leurs produits en échange d'un rabais volume. Nous considérons qu'il est étonnant que ces deux VP aient été mandatés par le PDG pour parler au nom de la SAQ dans ces circonstances. De plus, les deux VP auraient dû faire un travail suffisant pour valider la situation réelle avant d'en parler sur la place publique.

142. Rassuré à quelques reprises par ces deux VP qui lui confirmaient que la SAQ n'incitait pas des fournisseurs à hausser le prix départ chais de leurs produits, le PDG estime que la forte réaction des agents qui alimentent les médias est normale dans les circonstances : négocier les prix directement avec les fournisseurs constitue pour ainsi dire une première. Il ne s'inquiète donc pas outre mesure et ne rencontre pas l'équipe de négociateurs de la SAQ en charge de contacter les fournisseurs. De plus, ces derniers ne sont jamais consultés.

143. Nous sommes d'avis que le PDG n'a pas pleinement assumé son rôle, car il aurait dû veiller de plus près à la planification ainsi qu'au suivi de l'opération. Le caractère inédit des activités à réaliser tout autant que l'ampleur des risques y afférents nécessitaient que la haute direction redouble de vigilance.

144. Le PDG n'a pas corroboré les renseignements ayant trait à l'opération avant qu'ils ne soient rendus publics. Aussi, la réalité de l'opération ne lui a pas été communiquée en temps opportun. Il en est de même pour le CA. Les démarches nécessaires pour bien suivre cette opération historique pour la SAQ et pour assurer des communications publiques exactes n'ont pas été entreprises par le PDG, le VP à la commercialisation, le VP aux achats et à la mise en marché ni par les responsables des communications. Il est d'ailleurs surprenant de constater qu'il n'y a pas eu de rencontre du CA à cet égard avant le 16 janvier 2006.

Répercussion

145. Le 17 janvier 2006, soit environ un mois après le début du tumulte, le VP à la commercialisation retrouve le courriel du 19 décembre lui présentant la stratégie de l'opération, qu'il a approuvée sans délai. Le jour même, il l'achemine au PDG. Ce dernier affirme s'être rendu compte à ce moment du décalage entre le contenu du courriel du 10 décembre et l'argumentaire. Toujours dans la même journée, le comité de vérification est mis au courant de la situation; il demande aussitôt à la vérificatrice interne de mener une enquête. Nous sommes d'avis que le comité de vérification a réagi correctement à cette information.

146. Le 20 janvier, le comité de vérification confie à une firme spécialisée en juricomptabilité le mandat de complémenter les travaux effectués à l'interne. Le 2 février 2006, la SAQ rend public le rapport d'étape produit par les experts de cette firme.

147. Le dépôt du rapport entraîne diverses mesures. D'abord, la Société annonce des changements à son équipe de gestion par suite, notamment, du départ du VP aux achats et à la mise en marché (retraite) ainsi que du VP à la commercialisation (démission).

148. Ensuite, elle annule toutes les ententes intervenues dans le cadre de l'opération, prévoyant le versement d'un rabais volume et portant sur 40 des 603 produits payés en euros; pour quelques-unes des ententes pour lesquelles une commande est déjà en cours, elle supporte tous les débours, soit quelque 50 000 dollars, afin de ne pas pénaliser le consommateur, qui n'aura finalement subi aucun préjudice. En outre, la SAQ affirme que, désormais, les prix de détail des produits achetés en devises refléteront plus rapidement les variations des taux de change. Ainsi, le taux de change standard d'une devise sera corrigé dès que celle-ci aura fluctué de 3 p. cent ou plus, à la hausse comme à la baisse. Cette décision a pour effet de revenir à sa pratique antérieure de transférer aux consommateurs les impacts à la hausse comme à la baisse des variations de taux de change. Nous sommes d'avis que la Société a accompli les gestes appropriés.

149. À la suite de ces événements, la SAQ a décidé de réduire ses prévisions de bénéfice net annuel concernant le projet CMV de près de 20 millions de dollars.

150. **Nous avons recommandé à la Société**

- **d'élaborer et de mettre en œuvre une procédure permettant d'encadrer la négociation des prix départ chais des produits avec les fournisseurs;**
- **de prendre en considération, au moment de concevoir sa procédure, l'ensemble des risques connus ainsi que les actions figurant dans son plan stratégique;**
- **de s'assurer que la procédure répond à des objectifs clairement définis, que les activités concernées sont supervisées en continu et que celles-ci font l'objet, au moment opportun, d'une reddition de comptes exhaustive;**
- **de prendre des mesures pour que son conseil d'administration soit bien informé, en temps utile, de toute situation importante ou comportant des risques particuliers;**
- **de corroborer et de documenter de manière systématique toute information importante avant de la rendre publique.**

PARTIE III – AVANTAGES, REMBOURSEMENTS ET RÉMUNÉRATION

Avantages consentis aux administrateurs et remboursement de leurs dépenses

151. La *Loi sur la Société des alcools du Québec* prévoit que les affaires de la Société sont administrées par un CA dont les membres sont nommés par le gouvernement. L'article 8 de cette même loi précise ceci : « Les membres du conseil d'administration, autres que le PDG, ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement. »

152. En 1986, le gouvernement avait mis fin à l'emploi de jetons de présence pour rémunérer les administrateurs de la Société tout comme il l'avait fait pour les administrateurs de la plupart des organismes et entreprises du gouvernement. Il n'a rien déterminé à ce chapitre avant juin 2006. Quant au remboursement de dépenses des membres du CA dans l'exercice de leurs fonctions, le gouvernement avait décidé, par l'entremise de leur décret de nomination, que les règles relatives aux frais de déplacement des présidents, des VP et des membres d'organismes gouvernementaux, figurant dans le décret 2500-83 du 30 novembre 1983, leur seraient appliquées.

153. Notre vérification visait à évaluer, en ce qui a trait aux membres du CA, dans quelle mesure les pratiques liées au remboursement de leurs frais de même qu'aux avantages de toutes natures qui leur sont consentis étaient appropriées et conformes à la réglementation. Nos travaux ont porté sur les débours effectués pour les administrateurs au cours des exercices 2001-2002 à 2005-2006, à l'exception de ceux concernant le PDG, également membre du CA, qui sont traités dans une section distincte du rapport.

Avantages consentis aux administrateurs

154. Le 30 juin 1998, le CA a convenu, sans toutefois adopter de résolution en ce sens, que ses membres pouvaient dorénavant se faire rembourser, sur présentation de pièces justificatives, 250 dollars de boissons alcooliques pour chacune de leurs présences à une séance du conseil ou de l'un de ses comités.

155. Depuis 1996, les administrateurs pouvaient aussi bénéficier d'un escompte de 40 p. cent sur le prix des produits acquis en succursale. Cet escompte était applicable, en 2005-2006, sur un montant maximal annuel de 1 750 dollars d'achats (établi en fonction du prix courant). Le tableau 7 présente les montants en cause.

TABLEAU 7

AVANTAGES ACCORDÉS AUX ADMINISTRATEURS[1]

	Remboursement d'achats de boissons alcooliques (présence aux réunions)		Escompte (achats en succursale)[2]		Total global (en dollars)
	Nombre de bénéficiaires[3]	Total (en dollars)	Nombre de bénéficiaires[4]	Total (en dollars)	
2001-2002	6	12 129	n.d.[5]	n.d.[5]	**12 129**
2002-2003	7	26 556	n.d.[5]	n.d.[5]	**26 556**
2003-2004	9	29 640	11[5]	5 833[5]	**35 473**
2004-2005	6	21 655	6	4 064	**25 719**
2005-2006	9	40 252	9	6 243	**46 495**

1. Le CA est constitué de huit membres, si l'on exclut le PDG. Le nombre de bénéficiaires peut être différent notamment en raison des arrivées et des départs.
2. Achats totaux admissibles par administrateur (basés sur le prix courant des produits) : 1 500 dollars d'achats en 2001-2002 et en 2002-2003, 1 800 dollars en 2003-2004 et 1 750 dollars en 2004-2005 et en 2005-2006.
3. Depuis 2001-2002, deux administrateurs ayant siégé au CA de la Société n'ont pas bénéficié du remboursement d'achats de boissons alcooliques.
4. Depuis 2003-2004, deux administrateurs ayant siégé au CA de la Société n'ont pas bénéficié de l'escompte.
5. En juin 2003, la Société a changé son système de gestion de l'information. Il nous a donc été impossible de reconstituer les montants antérieurs à cette date.

156. En plus de ces avantages, pour chacune des années comprises dans la période de 2001-2002 à 2005-2006, nous avons constaté que des bouteilles de boissons alcooliques ont été allouées au CA par le moyen de la cave de garde de la Société ou de certaines succursales, et ce, sans qu'on ait à fournir d'explications quant à leur utilisation. D'ailleurs, en 2004-2005 et 2005-2006, nous avons retracé des bouteilles pour un montant de 9 944 dollars pour lequel il nous a été impossible d'établir un lien entre l'octroi et les activités de la Société. Par ailleurs, pour 2001-2002 à 2005-2006, nous avons relevé des cadeaux sous forme de bouteilles (notamment pour la période de Noël ou pour des départs), qui avaient été offerts aux administrateurs. Par exemple, pour 2004-2005 et 2005-2006, nous en avons retracé pour une valeur de 12 800 dollars.

157. Nous sommes d'avis que les montants octroyés aux membres du CA conditionnellement à leur participation aux réunions sont assimilables à des jetons de présence, une pratique qui n'était pas autorisée par le gouvernement. Quant à l'escompte sur le prix des produits achetés en succursale et aux cadeaux, il s'agit d'avantages consentis aux administrateurs qui n'étaient pas prévus par la réglementation. Pour ce qui est des bouteilles allouées au CA sans explication, nous nous serions attendus à ce que les contrôles en place permettent de faire ressortir clairement le lien entre cet octroi et les activités de la Société.

158. Il est à noter que, le 2 mai 2006, le CA a adopté une résolution mettant fin aux pratiques de remboursement et d'escompte relativement à l'achat de boissons alcooliques. Le 28 juin suivant, le gouvernement décidait de rémunérer les administrateurs de la Société ainsi que ceux de cinq autres sociétés d'État.

Remboursement de dépenses

159. Les modalités concernant le remboursement des dépenses faites par les membres du CA dans l'exercice de leurs fonctions sont définies par le gouvernement. Ce dernier spécifie, dans les décrets de nomination des membres, qu'ils peuvent se faire rembourser des frais de voyage et de séjour associés à l'exercice de leurs fonctions, conformément aux règles applicables aux membres d'organismes et arrêtées par le décret numéro 2500-83 du 30 novembre 1983. Ces règles prévoyaient le remboursement des frais réels et raisonnables de séjour et de déplacement sur présentation de pièces justificatives et sur autorisation du dirigeant[3]. De plus, elles fixaient notamment les indemnités de kilométrage liées à l'utilisation de la voiture personnelle et des transports en commun. Le tableau 8 dresse le portrait des frais remboursés aux administrateurs entre 2001-2002 et 2005-2006.

---

3. Les PDG autorisaient les dépenses des présidents du CA et ces derniers autorisaient celles des autres administrateurs.

TABLEAU 8

PORTRAIT DES DÉPENSES REMBOURSÉES AUX ADMINISTRATEURS (en dollars)

	Frais de séjour et de déplacement (réunions et activités officielles)	Frais de séjour et de déplacement hors Québec (missions commerciales)	Remboursement de frais de repas, de taxi et de stationnement au président du CA*	Autres remboursements de frais au président du CA*	Total
2001-2002	13988	21584	6488	13725	**55785**
2002-2003	16465	38482	2914	12299	**70160**
2003-2004	13909	24680	5038	1304	**44931**
2004-2005	9899	41897	12325	7250	**71371**
2005-2006	13122	22406	8465	6419	**50412**
Total	**67383**	**149049**	**35230**	**40997**	**292659**

* Les débours de 2001-2002 et de 2002-2003 se rapportent à un président du CA tandis que les débours de 2003-2004 à 2005-2006 ont trait à un autre titulaire.

160. Nos commentaires concernant le caractère approprié de chacun de ces types de dépenses ainsi que la conformité de celles-ci à la réglementation sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

Frais de séjour et de déplacement pour les réunions et les activités officielles

161. Dans le cadre de ses fonctions, un administrateur assiste à des réunions du CA ou de l'un de ses comités et participe à certaines activités de la Société. S'il est appelé à se déplacer, il a droit au remboursement des frais afférents. Au cours des exercices 2001-2002 à 2005-2006, les administrateurs de la Société ont reçu 67 383 dollars à ce titre.

162. La prise en charge de telles dépenses est conforme à la réglementation. Bien que les sommes concernées ne soient pas significatives, la Société a toutefois remboursé les dépenses des administrateurs à des conditions qui sont les mêmes que celles qu'elle applique à l'égard des remboursements de frais de ses propres employés, alors qu'elle aurait dû appliquer le décret gouvernemental du 30 novembre 1983. Ainsi, l'indemnité versée à une personne pour l'utilisation de sa voiture personnelle était supérieure à celle qui avait été déterminée par le gouvernement. Le 28 juin 2006, le gouvernement décidait que les frais de séjour et de déplacement occasionnés par l'exercice de leurs fonctions seraient remboursés selon les règles et barèmes adoptés par la Société.

Frais de séjour et de déplacement pour des missions commerciales hors Québec

163. La Société s'occupant du commerce des boissons alcooliques, la majeure partie de ses ventes est constituée de produits provenant d'autres pays. Des employés sont donc appelés à voyager à l'étranger pour établir des relations avec les fournisseurs et entretenir des liens commerciaux. À plusieurs reprises, des

administrateurs ont accompagné le personnel de la Société dans le cadre de ces missions commerciales. En cinq ans, les administrateurs ont reçu 149049 dollars pour ce type de frais. Le tableau 9 indique le nombre de voyages effectués et l'ampleur des dépenses qui s'y rapportent.

TABLEAU 9

PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS AUX MISSIONS COMMERCIALES HORS QUÉBEC

	Nombre de voyages*	Frais remboursés (en dollars)
2001-2002	3	21584
2002-2003	4	38482
2003-2004	5	24680
2004-2005	5	41897
2005-2006	3	22406
Total	**20**	**149049**

* Onze administrateurs différents ont effectué l'un ou l'autre de ces déplacements.

164. La réglementation prévoit le remboursement de frais de voyage et de séjour associés à l'exercice des fonctions sur présentation de pièces justificatives. La Société estime que de tels voyages sont nécessaires lors de missions commerciales pour promouvoir les intérêts de la Société et appuyer ses efforts. Toutefois, aucune politique n'encadrait cette pratique, notamment en précisant les objectifs poursuivis et les règles de sélection des participants. Nous avons noté en effet que des personnes sont allées à l'étranger plusieurs fois, alors que d'autres n'ont jamais participé à ce genre de mission commerciale. Par ailleurs, bien que les remboursements soient généralement appuyés par des pièces justificatives, l'information ayant trait aux déplacements de cette nature ne nous a pas permis de circonscrire les objectifs visés ni d'évaluer les résultats obtenus, le cas échéant. Il est à noter que les porte-parole d'une autre société d'État canadienne œuvrant dans le commerce des produits alcoolisés ont mentionné que les membres de leur CA n'effectuaient pas de missions commerciales. Le 28 août 2006, la Société a adopté une politique en la matière.

Remboursement de frais de repas, de taxi et de stationnement au président du conseil d'administration

165. La réglementation à laquelle les administrateurs de la Société sont assujettis ne prévoyait pas de remboursement pour des frais de représentation. Toutefois, nous avons constaté que la Société avait procédé au remboursement de différents frais tels que ceux de repas, de taxi et de stationnement pour des activités du président du CA s'apparentant à de la représentation. Le tableau 10 présente le nombre d'activités et les montants remboursés pour chacun des exercices couverts par notre vérification.

TABLEAU 10

FRAIS DE REPAS, DE TAXI ET DE STATIONNEMENT REMBOURSÉS AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION*

	Nombre d'activités	Montant remboursé (en dollars)**
2001-2002	40	6488
2002-2003	9	2914
2003-2004	37	5038
2004-2005	97	12325
2005-2006	56	8465
Total	**239**	**35230**

* Les débours de 2001-2002 et de 2002-2003 se rapportent à un président du CA tandis que les débours de 2003-2004 à 2005-2006 ont trait à un autre titulaire.

** La Société nous a mentionné que ces frais ont été remboursés à même une allocation annuelle de dépenses, à titre de « divers frais », accordée au président du CA.

166. Concernant le remboursement de ces dépenses, qui n'était d'ailleurs pas conforme à la réglementation, les PDG auraient dû s'assurer d'avoir l'information confirmant que ces frais étaient nécessaires et raisonnables, en plus d'être appuyés par des pièces justificatives adéquates. Nous avons constaté, par exemple, pour plus de 46 p. cent des activités de 2001-2002 à 2005-2006 (ayant donné lieu à des dépenses totalisant 16624 dollars), qu'aucun des renseignements exigés, soit les noms des invités et de l'organisme représenté ainsi que les raisons de la rencontre, n'a été obtenu, d'où l'impossibilité de faire le lien avec les activités de la Société. En outre, plus de 86 p. cent des mêmes dépenses ont été remboursées sur la base d'un bordereau de carte de crédit, bien que la facture originale soit nécessaire selon les différentes directives de la Société. Le 28 juin 2006, le gouvernement décidait de donner au président du CA de la Société ainsi qu'à ceux de cinq autres sociétés d'État la possibilité de se faire rembourser des frais de représentation selon les règles et barèmes déterminés par chaque société. La présentation de pièces justificatives et des renseignements permettant d'établir le lien avec les activités de la Société est maintenant exigée depuis août 2006 dans une nouvelle politique adoptée par le CA.

Autres remboursements de frais au président du conseil d'administration

167. Nous avons aussi constaté que la Société a remboursé au président du CA d'autres types de dépenses non prévues dans la réglementation pour un montant total de 40997 dollars entre les exercices 2001-2002 et 2005-2006. Le tableau 11 présente le portrait de ces autres remboursements de frais pour les cinq exercices couverts par notre vérification.

TABLEAU 11

FRAIS DE NATURE DIVERSE REMBOURSÉS AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en dollars)[1]

	Golf (inscription et frais)	Téléphone cellulaire	Utilisation de la voiture personnelle[2]	Équipement électronique	Autres dépenses[3]	Total[4]
2001-2002	–	–	–	4 036	9 689	**13 725**
2002-2003	–	–	–	–	12 299	**12 299**
2003-2004	–	672	580	–	52	**1 304**
2004-2005	1 323	2 340	2 111	–	1 476	**7 250**
2005-2006	825	2 670	2 478	–	446	**6 419**
Total	**2 148**	**5 682**	**5 169**	**4 036**	**23 962**	**40 997**

1. Les débours de 2001-2002 et de 2002-2003 se rapportent à un président du CA tandis que les débours de 2003-2004 à 2005-2006 ont trait à un autre titulaire.
2. Le remboursement a été accordé au demandeur à la suite d'une déclaration selon laquelle il avait utilisé son véhicule pour se déplacer de son domicile au bureau de la Société et pour se rendre à des rencontres d'affaires hebdomadaires. Ces montants sont en sus de ceux relatifs aux frais de séjour et de déplacement pour les réunions et les activités officielles.
3. Sous la rubrique « Autres dépenses », nous retrouvons une variété de débours tels que des boissons alcooliques, un abonnement annuel à un club social, la location de tenues de soirée et des livres.
4. La Société nous a mentionné que ces frais ont été remboursés à même une allocation annuelle de dépenses, à titre de « divers frais », accordée au président du CA.

168. L'ensemble des avantages et autres considérations accordés aux présidents du CA ont pu être interprétés comme une compensation raisonnable pour la charge de travail occasionnée par la position de président du CA. Toutefois, comme il est exposé ci-dessus, il demeure que ces avantages et autres considérations ont été octroyés de manière non conforme à la réglementation.

169. **Nous avons recommandé à la Société**

- **de s'assurer que ses pratiques concernant la rémunération des membres du conseil d'administration et le remboursement de leurs dépenses sont en tous points conformes à la réglementation;**
- **d'obtenir tous les renseignements nécessaires afin d'établir le lien avec ses activités et de les consigner avant de livrer des bouteilles de boissons alcooliques au conseil d'administration;**
- **d'encadrer la participation des membres du conseil d'administration aux missions commerciales hors Québec par une politique précisant, entre autres, les objectifs visés.**

Rémunération du président-directeur général

170. La rémunération du PDG de la Société est établie dans son contrat de travail. Approuvé par un décret gouvernemental, ce dernier détermine une rémunération de base, une rémunération variable ainsi que des avantages ayant trait à l'utilisation d'une voiture de fonction. Ce même contrat ne prévoit pas le versement d'autres sommes (rémunération ou avantage) relativement aux activités du PDG, notamment celle d'assister aux séances du conseil d'administration.

171. Nos travaux, qui ont porté sur la période 2001-2002 à 2005-2006, ont révélé que quatre pratiques de la Société n'étaient pas conformes à ce qui était précisé dans le contrat de travail de chacun des trois PDG en poste durant cette période. En effet, en plus de recevoir une allocation pour « divers frais » et l'allocation de boissons alcooliques (ces deux pratiques sont décrites dans la section sur le remboursement de frais des membres de la haute direction), les PDG pouvaient bénéficier, comme les autres membres du CA, du remboursement d'achats de boissons alcooliques de 250 dollars en contrepartie de leur présence aux réunions du conseil ou de l'un de ses comités. En outre, un escompte de 40 p. cent sur le prix des produits achetés en succursale, selon la limite permise, leur était accordé. Le tableau 12 présente les sommes versées au PDG à l'égard de ces quatre pratiques.

TABLEAU 12

AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (en dollars)

	Allocation pour « divers frais »	Allocation pour l'achat de boissons alcooliques	Remboursement d'achats de boissons alcooliques (présence aux réunions)	Escompte* (achats en succursale)	Total
2001-2002 (2 PDG)	7316	75	4428	n.d.**	**11819**
2002-2003 (1 PDG)	9977	2526	–	n.d.**	**12503**
2003-2004 (1 PDG)	10000	–	336	679**	**11015**
2004-2005 (2 PDG)	15399	914	3794	700	**20807**
2005-2006 (1 PDG)	10000	168	3619	534	**14321**

* L'escompte était de 40 p. cent sur un montant maximal d'achats de 1 500 dollars pour 2001-2002 et 2002-2003, de 1 800 dollars pour 2003-2004 et de 1 750 dollars pour 2004-2005 et 2005-2006.

** En juin 2003, la Société a changé son système de gestion de l'information. Il nous a donc été impossible de reconstituer les montants antérieurs à cette date.

172. **Nous avons recommandé à la Société de respecter le contrat de travail du président-directeur général en matière de rémunération.**

Rémunération des vice-présidents

173. La Société doit attirer et garder des personnes tant compétentes que motivées, qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. En 2001, elle obtenait l'autonomie salariale pour son personnel non syndiqué. Elle a donc pu notamment définir, sans autorisation préalable du gouvernement, les échelles salariales et les bonis ayant trait à cet effectif; elle devait toutefois en rendre compte au Secrétariat du Conseil du trésor. C'est ainsi qu'en 2002, la Société a adopté sa propre politique

de rémunération. Le tableau 13 fait le point concernant la rémunération en espèces (salaires et bonis) versée depuis l'obtention de son autonomie salariale pour 6 postes de VP, dont les fonctions n'ont pas changé. Notons qu'au 31 mars 2006, la structure organisationnelle de la Société comportait 8 postes de VP, alors qu'elle en avait 14 au 31 mars 2001.

TABLEAU 13

RÉMUNÉRATION MOYENNE EN ESPÈCES VERSÉE À SIX VICE-PRÉSIDENTS (en dollars)

	Salaires	Pourcentage d'augmentation	Bonis	Total	Pourcentage d'augmentation
2001-2002	127582	s.o.	15055	**142637**	**s.o.**
2002-2003	127582	–	15948	**143530**	**0,6**
2003-2004	144500	13,3	16408	**160908**	**12,1**
2004-2005	157446	9,0	26787	**184233**	**14,5**
2005-2006	168464	7,0	37514	**205978**	**11,8**

174. Dans le cadre de notre vérification, nous voulions évaluer dans quelle mesure les composantes relatives à la rémunération étaient comparables à celles qui sont offertes sur le marché privé.

Rémunération en espèces

175. La politique de rémunération de la Société fixe notamment les paramètres propres à la rémunération en espèces, soit le salaire et le boni; le CA approuve chaque année le programme venant préciser les conditions liées au versement du boni. Globalement, l'objectif est, entre autres, d'établir la comparaison avec deux marchés de référence: le marché privé – constitué principalement des entreprises du secteur de la vente au détail et de la distribution – et le marché gouvernemental québécois, pour assurer une perception générale d'équité.

176. En 2004, afin d'établir la rémunération en espèces de ses VP (huit à l'époque), la Société a eu recours à une firme spécialisée. Les experts ont suggéré une structure de rémunération qui distinguait quatre niveaux de VP et ont notamment recommandé une rémunération en espèces dont l'écart moyen était inférieur de 3 p. cent à ce que l'on trouve dans les entreprises du secteur de la vente au détail et de la distribution, globalement pour les huit VP. Pour la plupart des VP, la rémunération en espèces était de 5 à 10 p. cent inférieure à ce même marché. Pour deux d'entre eux, la rémunération en espèces excédait les valeurs de marché par des marges de 12 et de 8 p. cent respectivement. Pour quatre des huit postes, qui sont comparables à leur équivalent dans le secteur gouvernemental pris en considération par la Société (entreprises du gouvernement, universités et villes de la région de Montréal), la rémunération en espèces suggérée par la firme

spécialisée était plus élevée de 20 p. cent en moyenne. À la lumière de cette information, une nouvelle structure de rémunération a été mise en place dès 2005-2006. Le tableau 14 fait état de cette nouvelle structure.

TABLEAU 14

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DES VICE-PRÉSIDENTS EN 2005-2006

	Minimum de l'échelle salariale (en dollars)	Maximum de l'échelle salariale (en dollars)	Boni cible (en pourcentage du salaire)	Nombre de VP (selon les recommandations des experts de la Société)	Nombre de VP au 27 mai 2005*
Niveau 1	163 200	244 800	25	1	1
Niveau 2	146 880	220 320	25	1	2**
Niveau 3	134 640	201 960	25	4	4
Niveau 4	126 480	189 720	25	2	–***

* Le nombre de VP est inférieur à huit étant donné qu'un poste était vacant au 27 mai 2005.

** Un VP de niveau 3 a été promu au niveau 2 à la suite d'une discussion au comité des ressources humaines de la Société.

*** La Société n'a pas conservé le niveau 4 de l'échelle salariale proposée par les experts. Un des deux postes était vacant et le second a été reclassé au niveau 3.

177. Les résultats de notre vérification et d'une étude que nous avons commandée montrent que la rémunération en espèces proposée par les experts de la société serait appropriée compte tenu du fait qu'elle se compare aux pratiques du secteur privé.

178. Toutefois, pour l'exercice 2005-2006, la Société a majoré de 7 500 dollars les salaires recommandés pour compenser la cessation du remboursement de certaines dépenses, regroupées sous l'appellation « divers frais » (voir la section Remboursement de « divers frais »). Cet ajout ne change pas de manière significative l'écart observé par rapport à la rémunération offerte par les entreprises privées ; la rémunération de la Société se trouve en moyenne à 1 p. cent au-dessus de ce marché privé et à 24 p. cent au-dessus du secteur gouvernemental pour 4 des 8 postes qui sont comparables avec leur équivalent dans ce même secteur. Par contre, les lacunes observées dans la façon d'octroyer les bonis annuels au cours des cinq derniers exercices, si elles ne sont pas corrigées, augmenteront l'écart à ce niveau. Nous expliquons davantage ces lacunes dans la section suivante.

Bonification

179. En plus de toucher leur salaire, les VP ont accès à un programme de bonification. Ce programme fait appel à deux variables : la performance de l'entreprise (calculée à partir du bénéfice net[4]) et celle de l'individu (établie en mesurant le degré d'atteinte de ses objectifs personnels). Ce programme est réévalué chaque année et il est approuvé par le CA.

4. Aux fins de la bonification, le bénéfice net n'inclut pas la quote-part des revenus ou des dépenses provenant des coentreprises ni les sommes pour la rémunération variable.

180. En 2004-2005 et en 2005-2006, les VP avaient droit à un « boni cible » représentant 25 p. cent de leur salaire, à condition que l'entreprise atteigne entièrement son objectif en matière de performance et que les attentes formulées à leur endroit soient comblées. Le calcul des bonis reposait sur le rapport entre le bénéfice net cible et les résultats obtenus quant au bénéfice net de l'exercice. Par exemple, si le bénéfice net obtenu dépassait le bénéfice net cible, le boni pouvait atteindre jusqu'à 150 p. cent du boni cible et, si le bénéfice net obtenu était inférieur à 3 p. cent, aucun boni ne devait être versé. Le tableau 15 présente les principaux paramètres du programme de bonification de la Société pour les exercices 2004-2005 et 2005-2006.

TABLEAU 15

PARAMÈTRES DE LA BONIFICATION EN FONCTION DU POURCENTAGE ATTEINT QUANT AU BÉNÉFICE NET CIBLE
(en 2004-2005 et en 2005-2006)

	Moins de 97 %	97 %	100 %	102 %	105 %
Boni versé en pourcentage du boni cible	–	25	100	120	150
Boni versé en pourcentage du salaire de base	–	6,25	25	30	37,5

181. Les principes exprimés dans le programme de bonification de la Société sont conformes aux bonnes pratiques que nous avons recensées à cet égard. Le programme possède en effet les caractéristiques suivantes :

- Aucune prime de rendement n'est accordée si le bénéfice net réel ne représente pas un certain pourcentage de l'objectif visé (97 p. cent de la cible en 2004-2005 et en 2005-2006). Cette pratique est communément appelée « déclencheur » ;
- Les objectifs associés à la performance de l'entreprise et ceux relatifs à celle de l'individu sont pondérés adéquatement : en 2004-2005 et en 2005-2006, les premiers comptaient pour 80 p. cent du montant versé tandis que les seconds intervenaient pour 20 p. cent ;
- Le boni cible correspond à une proportion raisonnable du salaire. Elle équivalait à 25 p. cent de celui-ci en 2004-2005 et en 2005-2006. Nous estimons que ce taux est approprié compte tenu de la taille de l'entité, de la nature de ses activités et des pratiques actuelles dans le secteur privé, où les montants consentis à cet égard sont de 25 à 35 p. cent du salaire ;

- La valeur de la prime maximale était de 150 p. cent du boni cible en 2004-2005 et en 2005-2006[5]. Dans les entreprises du secteur de la vente et de la distribution auxquelles la Société s'est comparée, elle varie de 150 à 200 p. cent du boni cible ;
- Les bonis sont modulés en fonction du degré d'atteinte de l'objectif poursuivi par l'entreprise en matière de performance.

182. Le tableau 16 dresse le portrait de la bonification des VP de la Société au cours des exercices 2001-2002 à 2005-2006.

TABLEAU 16

BONIFICATION DESTINÉE AUX VICE-PRÉSIDENTS

	Boni cible (en pourcentage du salaire de base)	Bénéfice net visé[1] : cible établie par le CA (en millions de dollars)	Bénéfice net fixé[1] : cible établie par l'actionnaire (en millions de dollars)	Bénéfice net réel[1] (en millions de dollars)	Montant servant au calcul du boni (en millions de dollars)	Boni versé (en pourcentage du boni cible)
2001-2002	8	Objectif initial : 498,4 Objectif révisé : 483,4[2]	490,4	495,4	483,4	150
2002-2003	13	525,6	543,1	544,0	525,6	115
2003-2004	12	Objectif initial : 554,8 Objectif révisé : 572,3[3]	572,3	574,1	554,8	120
2004-2005	25	602,5	602,5	545,4	s.o.	75[4]
2005-2006	25	657,1	682,1	655,9	657,1	95

1. Les montants excluent la quote-part des revenus (dépenses) provenant des coentreprises ainsi que les sommes pour la rémunération variable.
2. Ce montant a été revu à la baisse par le CA le 22 novembre 2001 à la suite des événements du 11 septembre 2001.
3. Ce montant a été revu à la hausse par le CA le 28 août 2003 à la suite d'une demande du ministre des Finances.
4. Il a été décidé de verser 75 p. cent du boni cible même si les résultats obtenus ne devaient donner lieu à aucune bonification. La Société a invoqué la grève des employés de magasins et de bureaux pour justifier sa contre-performance et sa décision quant à l'attribution de bonis.

183. Nous avons noté que, d'une année à l'autre, des bonis de montants variables, représentant entre 75 et 150 p. cent des bonis cibles, ont été versés aux VP, même si la performance attendue n'était pas toujours au rendez-vous. Par exemple, en 2001-2002, la Société a révisé sa cible en ce qui a trait au bénéfice net, qui est passé à 483,4 millions de dollars. Cette modification lui a permis de verser aux intéressés le maximum prévu par le programme, c'est-à-dire 150 p. cent du boni cible. Pour motiver son geste, le CA a présumé que les événements du 11 septembre 2001 auraient une incidence négative sur le chiffre d'affaires.

5. En 2001-2002, la valeur de la prime maximale était de 150 p. cent du boni cible. En 2002-2003 et en 2003-2004, la valeur de la prime maximale était de 120 p. cent.

De même, en 2004-2005, 75 p. cent du boni cible a été accordé, alors que le bénéfice enregistré s'était limité à 545,4 millions de dollars. La Société justifie le versement du boni par l'impact de la grève des employés de magasins et de bureaux sur la rentabilité de l'entreprise.

184. Nous constatons également qu'il subsiste une divergence entre le bénéfice net ciblé en début d'année par la Société et celui visé par l'actionnaire lorsque vient le temps de calculer les bonis. En 2003-2004, la Société avait haussé la barre pour faire face aux attentes du gouvernement. Elle a néanmoins utilisé le bénéfice net ciblé au début de l'année sous prétexte que les gestionnaires avaient été mal informés à ce propos et qu'ils avaient travaillé à l'implantation d'un nouveau système de gestion. Pour les deux autres exercices où il y a eu des demandes supplémentaires de l'actionnaire (2002-2003 et 2005-2006), elles n'ont pas été prises en considération pour l'attribution des bonis.

185. Il n'est pas inhabituel pour des entreprises d'ajuster les objectifs en cours d'année ou de verser des primes plus élevées que celles prévues lorsque des circonstances hors du contrôle des gestionnaires surviennent, comme dans le cas de la grève en 2004-2005. Toutefois, il est surprenant d'observer que des sommes supérieures au boni cible viennent récompenser les VP pour leurs efforts lorsque la performance attendue n'est pas au rendez-vous ou que les attentes de l'actionnaire ne sont pas comblées. Dans cette optique, la prime consentie aux cadres pour l'exercice 2001-2002 s'avère particulièrement généreuse ; en effet, ils ont touché le maximum prévu.

186. Par ailleurs, nous avons déjà signalé que la performance de l'individu devait en partie servir à calculer le montant qu'il reçoit. Or, cette variable n'a été considérée qu'à deux reprises au cours des cinq exercices couverts par notre vérification, soit en 2003-2004 et en 2005-2006. En ce qui à trait aux autres exercices, la Société s'est uniquement basée sur le bénéfice net afin d'évaluer le montant total du boni qui devait être versé.

187. Pour l'exercice 2006-2007, le programme de bonification a été modifié, ce qui donne ainsi suite à une demande formulée par l'actionnaire. La Société vise à y intégrer plusieurs indicateurs, comme les taux de satisfaction des clients, des employés et des producteurs, pour déterminer la part du boni lié à l'atteinte des objectifs personnels. Elle se propose aussi de recourir à l' « indice de performance budgétaire » basé sur le rapport entre les frais d'exploitation et les ventes nettes afin de mesurer la performance de l'entité et de chiffrer la composante du boni y afférente.

Autres composantes de la rémunération

188. La rémunération des VP, outre ce qu'ils recevaient en espèces au titre des salaires et des bonis, incluait d'autres composantes, telles que la contribution de l'employeur au régime de retraite, ainsi que d'autres avantages qui leur étaient accordés. Nos travaux indiquent cependant que ces autres composantes n'ont pas fait l'objet d'une analyse exhaustive afin d'établir la rémunération globale et de se situer par rapport au marché.

189. Pour ce qui est des plans de pension, les VP bénéficient d'un régime à prestations déterminées et d'un régime supplémentaire de retraite. D'après l'étude que nous avons commandée, la valeur de ces régimes est de 5 à 10 p. cent supérieure à celle des plans de pension offerts par les entreprises privées ayant servi à la comparaison.

190. En général, les cadres supérieurs appartenant à une organisation du secteur privé ont droit à une voiture de fonction ou touchent une allocation mensuelle. Selon la banque nationale de données sur la rémunération de nos experts, 80 p. cent des personnes occupant ce type de fonction jouissent d'un tel avantage.

191. Depuis le début de 2005-2006, la Société met à la disposition de ses VP une voiture de fonction d'une valeur maximale de 42 000 dollars sans les taxes. Toutes les dépenses découlant de son utilisation sont prises en charge par la Société. La valeur moyenne de cet avantage avoisine celle que l'on trouve parmi les organisations choisies à titre comparatif dans le secteur privé.

192. Par ailleurs, selon les milieux, la rétribution des cadres prend d'autres formes, comme la réduction du prix d'achat de certains produits. À ce chapitre, les façons de faire sont fort différentes, ce qui empêche de les mettre en parallèle avec les pratiques existantes à la Société. Ces dernières font en sorte que les VP ont droit à un escompte de 40 p. cent sur le prix courant de produits achetés en succursale, jusqu'à concurrence de 1 750 dollars d'achats durant le même exercice. Le rabais peut donc atteindre 700 dollars. À cela s'ajoute une allocation de dépenses pour l'achat de boissons alcooliques, d'une valeur de 2 750 dollars pour l'exercice 2005-2006, qui vient également bonifier les conditions de travail de ces employés.

193. Enfin, bien que la majorité des entreprises du secteur privé offrent un régime d'intéressement à long terme pour les cadres supérieurs (par exemple, des options d'achat d'actions ou une bonification basée sur des objectifs pluriannuels), la Société n'offre pas ce genre de régime à ses VP. Puisque cet avantage est très variable, qu'il dépend des secteurs d'activité et de la maturité des entreprises, nous n'avons pas cherché à l'évaluer.

194. **Nous avons recommandé à la Société**

- **d'effectuer une analyse exhaustive de l'ensemble des composantes de la rémunération afin de se situer par rapport au marché;**
- **de mettre en œuvre des mesures pour que le programme de bonification soit rigoureusement appliqué, notamment**
  - **de verser les bonis conformément à ce qui est prévu dans le programme de bonification approuvé par le conseil d'administration;**
  - **de prendre en considération les attentes de l'actionnaire quant au bénéfice net servant à établir les bonis;**
  - **de faire en sorte que la variable liée aux résultats personnels influe sur le calcul des bonis, s'il y a lieu.**

Remboursement des dépenses engagées par la haute direction

195. Un des volets de notre vérification consistait à nous assurer que les directives de la Société concernant le remboursement des dépenses engagées par les membres de la haute direction (PDG et VP) étaient appropriées et qu'elles étaient suivies.

196. Pour ce faire, nous avons examiné les catégories de débours suivantes: frais de représentation; frais de déplacement et de séjour; « divers frais »; achat de boissons alcooliques; dépenses liées à l'utilisation de la voiture personnelle. Ces débours sont prévus dans les directives ou découlent des pratiques de la Société.

Frais de représentation, de déplacement et de séjour

197. Les frais de représentation, de déplacement et de séjour font l'objet de directives. Nos travaux ont porté sur les dépenses faites par le PDG et les VP en 2004-2005 et en 2005-2006.

198. Afin de vérifier si les remboursements effectués par la Société étaient conformes aux directives, nous avons scruté un échantillon de débours sélectionnés aléatoirement. Ces derniers, qui totalisent 100000 dollars, constituent, selon les données de la Société, 14 p. cent des dépenses de 712000 dollars engagées par les membres de la haute direction durant les deux exercices visés.

199. Nos travaux nous ont permis de faire les constatations suivantes:

- La quasi-totalité des dépenses formant notre échantillon ont été approuvées par un supérieur hiérarchique;
- Seize p. cent des montants examinés sont des remboursements sans pièce justificative adéquate, principalement parce qu'ils sont appuyés uniquement par un bordereau de carte de crédit plutôt que par la facture originale;
- La limite imposée pour les repas entre employés a été dépassée une fois sur deux, mais cet excédent est peu significatif (3059 sur 11862 dollars).

200. Nous avons aussi comparé les directives de la Société avec celles d'autres entités du secteur public concernant les frais de représentation, de déplacement et de séjour. Dans l'ensemble, elles sont similaires.

201. **Nous avons recommandé à la Société de veiller à ce que ses directives concernant le remboursement des dépenses engagées par les membres de la haute direction soient appliquées.**

Autres dépenses

202. En sus des frais de représentation, de déplacement et de séjour, des dépenses engagées par les PDG et les VP ont été supportées par la Société. Celle-ci les regroupe sous trois grandes catégories, soit les « divers frais », l'achat de boissons alcooliques et les dépenses liées à l'utilisation de la voiture personnelle.

Remboursement de « divers frais »

203. Durant plusieurs années, il a existé à la Société une pratique consistant à rembourser des dépenses appelées « divers frais » à des membres de la haute direction. Une note datée du 4 octobre 2001 remise aux membres du CA les informe que cela « [...] permet à un membre de la haute direction un remboursement, sur présentation de pièces justificatives, des frais encourus dans le cadre de sa fonction. Ces frais doivent être reliés à titre d'exemple aux frais d'adhésion d'un club ou d'une association, aux frais de représentation, de repas ou de divertissement, aux dépenses raisonnables encourues lors d'un voyage dans un pays vinicole, etc. ». Le remboursement de ces frais se fait en sus des remboursements déjà prévus et traités dans la section précédente.

204. Bien que la Société n'ait pu dater le début de cette pratique pour les VP, elle était déjà en vigueur en 1977. En ce qui concerne la période visée par nos travaux, une enveloppe annuelle maximale de 5 000 dollars a été allouée aux VP[6] de 2001-2002 à 2004-2005.

205. À l'instar des VP, les PDG ont eu droit au remboursement de « divers frais ». L'enveloppe prévue à leur égard se chiffrait cependant à 10 000 dollars. Notons que cette pratique avait déjà cours en 1983.

206. Le tableau 17 dresse le portrait des sommes versées aux PDG et aux VP de la Société sur cinq ans à titre de remboursement de « divers frais ».

6. Jusqu'en 2003-2004, la Société a eu à son service des premiers VP, dont l'allocation de dépenses s'élevait à 7 500 dollars annuellement. Trois personnes ont occupé de tels postes durant la période visée par nos travaux.

TABLEAU 17

SOMMES VERSÉES À LA HAUTE DIRECTION À L'ÉGARD DE « DIVERS FRAIS » (en dollars)

	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total		
Fonction	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	VP + PDG
Nombre de bénéficiaires*	2	15	1	17	1	16	2	12	1	–	3	22	25
Repas	1 179	32 073	258	21 858	1 774	21 844	3 353	13 193	568	–	**7 132**	**88 968**	**96 100**
Séjours et déplacements	2 286	12 121	–	8 021	7 503	7 710	6 191	8 796	6 719	–	**22 699**	**36 648**	**59 347**
Vêtements	2 328	26 496	1 905	23 300	–	17 713	–	16 282	–	–	**4 233**	**83 791**	**88 024**
Matériel de bureau et équipements informatiques	–	6 474	–	5 184	–	11 311	–	1 016	–	–	**–**	**23 985**	**23 985**
Activites sportives et culturelles	917	2 405	–	152	–	969	622	951	1 255	–	**2 794**	**4 477**	**7 271**
Communications (téléphone et Internet)	–	1 067	–	1 297	–	1 328	–	2 051	–	–	**–**	**5 743**	**5 743**
Boissons alcooliques**	–	1 278	–	478	–	226	3 927	3 269	–	–	**3 927**	**5 251**	**9 178**
Solde inutilisé (versé au départ de l'employé)	–	–	–	6 668	–	6 264	–	5 459	–	–	**–**	**18 391**	**18 391**
Autres débours	606	4 159	7 814	7 587	723	3 891	1 306	2 144	1 458	–	**11 907**	**17 781**	**29 688**
Total	**7 316**	**86 073**	**9 977**	**74 545**	**10 000**	**71 256**	**15 399**	**53 161**	**10 000**	**–**	**52 692**	**285 035**	**337 727**

* Ce nombre peut dépasser celui des postes figurant dans l'organigramme en raison des arrivées et des départs.

** Les montants sont en sus de l'escompte de 40 p. cent et de l'allocation annuelle de dépenses pour couvrir l'achat de boissons alcooliques.

207. Les directives relatives au remboursement des dépenses n'étaient pas appliquées pour les « divers frais ». Ces directives prévoient notamment que des explications permettant de justifier la dépense ainsi que la facture originale soient fournies. Ainsi, la quasi-totalité de ces frais ont été remboursés sans explication permettant de faire le lien avec les activités. La Société ne l'exigeait pas. En outre, la facture était absente pour plus de 40 p. cent des sommes remboursées.

208. En pareilles circonstances, nous n'avons généralement pas pu conclure que les sommes versées à l'employé correspondaient bel et bien à des « des frais encourus dans le cadre de ses fonctions ».

209. Par exemple, la plupart des remboursements de repas au restaurant étaient effectués uniquement sur la base d'un bordereau de carte de crédit, sans renseignements additionnels.

210. Il y avait peu d'explications pour les dépenses reliées à des déplacements. Parmi les pièces jointes aux demandes, certaines faisaient état de dépenses engagées pour une autre personne que l'employé, et ce, pour un montant de plus de 16 000 dollars.

211. D'autres pièces concernaient le remboursement de vêtements (complets, pantalons, chemises, cravates, jupes, robes, chemisiers, jeans, chaussures, etc.), de matériel de bureau, d'équipements informatiques et de branchements Internet

TABLEAU 17

SOMMES VERSÉES À LA HAUTE DIRECTION À L'ÉGARD DE « DIVERS FRAIS » (en dollars)

	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total		
Fonction	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	PDG	VP	VP + PDG
Nombre de bénéficiaires*	2	15	1	17	1	16	2	12	1	–	3	22	25
Repas	1 179	32 073	258	21 858	1 774	21 844	3 353	13 193	568	–	**7 132**	**88 968**	**96 100**
Séjours et déplacements	2 286	12 121	–	8 021	7 503	7 710	6 191	8 796	6 719	–	**22 699**	**36 648**	**59 347**
Vêtements	2 328	26 496	1 905	23 300	–	17 713	–	16 282	–	–	**4 233**	**83 791**	**88 024**
Matériel de bureau et équipements informatiques	–	6 474	–	5 184	–	11 311	–	1 016	–	–	**–**	**23 985**	**23 985**
Activités sportives et culturelles	917	2 405	–	152	–	969	622	951	1 255	–	**2 794**	**4 477**	**7 271**
Communications (téléphone et Internet)	–	1 067	–	1 297	–	1 328	–	2 051	–	–	**–**	**5 743**	**5 743**
Boissons alcooliques**	–	1 278	–	478	–	226	3 927	3 269	–	–	**3 927**	**5 251**	**9 178**
Solde inutilisé (versé au départ de l'employé)	–	–	–	6 668	–	6 264	–	5 459	–	–	**–**	**18 391**	**18 391**
Autres débours	606	4 159	7 814	7 587	723	3 891	1 306	2 144	1 458	–	**11 907**	**17 781**	**29 688**
Total	**7 316**	**86 073**	**9 977**	**74 545**	**10 000**	**71 256**	**15 399**	**53 161**	**10 000**	**–**	**52 692**	**285 035**	**337 727**

* Ce nombre peut dépasser celui des postes figurant dans l'organigramme en raison des arrivées et des départs.

** Les montants sont en sus de l'escompte de 40 p. cent et de l'allocation annuelle de dépenses pour couvrir l'achat de boissons alcooliques.

207. Les directives relatives au remboursement des dépenses n'étaient pas appliquées pour les « divers frais ». Ces directives prévoient notamment que des explications permettant de justifier la dépense ainsi que la facture originale soient fournies. Ainsi, la quasi-totalité de ces frais ont été remboursés sans explication permettant de faire le lien avec les activités. La Société ne l'exigeait pas. En outre, la facture était absente pour plus de 40 p. cent des sommes remboursées.

208. En pareilles circonstances, nous n'avons généralement pas pu conclure que les sommes versées à l'employé correspondaient bel et bien à des « des frais encourus dans le cadre de ses fonctions ».

209. Par exemple, la plupart des remboursements de repas au restaurant étaient effectués uniquement sur la base d'un bordereau de carte de crédit, sans renseignements additionnels.

210. Il y avait peu d'explications pour les dépenses reliées à des déplacements. Parmi les pièces jointes aux demandes, certaines faisaient état de dépenses engagées pour une autre personne que l'employé, et ce, pour un montant de plus de 16 000 dollars.

211. D'autres pièces concernaient le remboursement de vêtements (complets, pantalons, chemises, cravates, jupes, robes, chemisiers, jeans, chaussures, etc.), de matériel de bureau, d'équipements informatiques et de branchements Internet

à la maison ; or, la pertinence de ces débours n'était pas établie. Il en est de même pour les montants figurant dans le tableau 17 sous les appellations qui suivent : activités sportives et culturelles, boissons alcooliques et autres débours.

212. Il est à noter que le remboursement de « divers frais » faisait partie des conditions d'emploi des VP ou figurait dans leur contrat de travail, le cas échéant. Les membres de la haute direction pouvaient donc toucher des sommes à cet égard jusqu'à épuisement de l'enveloppe annuelle qui leur était respectivement allouée. Lors de départs de la Société, des sommes non utilisées ont été versées à des VP. Ainsi, cinq personnes ont reçu au total 18 391 dollars en pareilles circonstances.

213. Lorsque nous avons rencontré l'actuel PDG pour discuter de la nature des débours qui font l'objet de la présente section, il a mentionné qu'il s'agissait de dépenses personnelles et que, depuis le 1er avril 2005, la Société a cessé le remboursement de « divers frais », majorant plutôt de 7 500 dollars le salaire de chacun des VP. Un membre du CA nous a expliqué que cette option avait été retenue après analyse, pour mettre fin aux ambiguïtés soulevées par l'ancienne façon de faire.

214. Selon notre analyse, le remboursement de « divers frais » renvoie, pour une part significative, à des dépenses personnelles et constitue donc un avantage relié à l'exercice de l'emploi. La Société n'a jamais tenu compte de ces sommes sur le plan fiscal.

215. De plus, pour le PDG, il s'agit aussi d'un avantage relié à l'exercice de l'emploi, mais qui n'est pas conforme à son contrat de travail, approuvé par le gouvernement. Au moment de notre vérification, le PDG n'avait pas bénéficié de « divers frais » en 2006-2007.

Allocation de dépenses pour l'achat de boissons alcooliques

216. La Société accorde aux membres de la haute direction, en plus du remboursement de « divers frais », une allocation annuelle de dépenses pour couvrir l'achat de boissons alcooliques découlant de leurs obligations professionnelles : commandites, cadeaux, achat de vin lors d'événements, etc. Cette pratique est expliquée, entre autres, dans une note transmise en janvier 1999 au président du CA et aux membres du comité de direction, de même que dans une lettre destinée aux VP traitant certains aspects de leurs conditions d'emploi. En 2005-2006, la limite des remboursements qui pouvaient être autorisés à ce chapitre était de 2 750 dollars ; elle était auparavant de 2 500 dollars[7]. Ces montants sont accordés en sus des bouteilles qui peuvent être puisées à même la cave de garde de la Société aux fins de représentation. Les porte-parole d'une autre société d'État canadienne œuvrant dans le commerce des produits alcoolisés nous ont mentionné ne pas accorder de rabais ni de gratuités à leurs employés sur les produits qu'ils vendent.

7. Jusqu'en 2003-2004, la Société a eu à son service des premiers VP, dont l'allocation de dépenses s'élevait à 3 500 dollars annuellement. Trois personnes ont occupé de tels postes durant la période visée par nos travaux.

217. Le tableau 18 précise le total des sommes versées par année aux membres de la haute direction relativement à l'allocation de dépenses pour l'achat de boissons alcooliques.

Tableau 18

Sommes versées à la haute direction relativement à l'allocation de dépenses pour l'achat de boissons alcooliques (en dollars)

2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
39338	38959	34897	28043	23335	**164572**

218. Comme pour les « divers frais », aucune explication n'est exigée et les remboursements sont accordés sur une base discrétionnaire. Il suffit de joindre les preuves d'achat aux demandes.

219. En outre, nos travaux indiquent que, parmi les montants figurant dans le tableau 18, la Société a versé des sommes totalisant 6797 dollars à quatre VP lorsqu'ils ont quitté l'organisation, soit la partie inutilisée de l'allocation qui leur avait été consentie en début d'exercice.

220. Encore ici, nous sommes d'avis que les remboursements effectués dans le cadre de cette allocation de dépenses représentent pour le bénéficiaire un avantage indirect. La Société n'a jamais tenu compte de ces remboursements sur le plan fiscal. Par ailleurs, le contrat de travail du PDG, que le gouvernement a approuvé, ne prévoit aucun avantage de cet ordre, si bien que les sommes versées qui sont reliées à cette allocation de dépenses n'en respectent pas la teneur.

Remboursement de frais pour l'utilisation de la voiture personnelle

221. Avant 2005-2006, la Société allouait aux VP jusqu'à 8 000 dollars par année en compensation des dépenses relatives à l'utilisation de leur voiture personnelle. De 2001-2002 à 2003-2004, l'employé devait remplir une déclaration concernant le montant des dépenses effectivement engagées durant l'exercice. L'allocation étant versée d'avance, il était tenu de rembourser la différence, le cas échéant. En 2004-2005, la Société n'a obtenu aucune déclaration de la part de ses VP, bien qu'ils aient tous reçu les montants prévus. Depuis le 1er avril 2005, la Société a modifié son approche. En effet, chaque VP dispose d'une voiture de fonction ou reçoit une indemnité versée mensuellement, s'il le préfère.

222. Comme pour ceux se rapportant aux « divers frais » et aux boissons alcooliques, les remboursements de frais pour l'utilisation de la voiture personnelle figuraient parmi les conditions d'emploi des VP. La Société a versé un total de 21 058 dollars à sept VP après avoir estimé le montant qui n'avait pas été utilisé à la fin de leur emploi.

223. **Nous avons recommandé à la Société de s'assurer de ne rembourser aux membres de la haute direction que les frais en lien avec leurs fonctions respectives, et de veiller à ce que le demandeur fournisse des pièces justificatives appropriées.**

Ententes de départ des vice-présidents

224. Il arrive que la Société mette fin à l'emploi de l'un de ses VP. Elle négocie alors avec lui les conditions propres à cette situation et conclut une « entente de départ ». Depuis 2001, 13 ententes de ce genre ont été arrêtées. Nous les avons toutes examinées.

225. Une bonne pratique est d'adopter une politique énonçant les règles à suivre en pareilles circonstances. Il y a plusieurs années, la Société s'était donné des balises en vue de déterminer les indemnités de départ à payer. Ces balises ont été précisées en 2003, ce qui a donné lieu à la Politique d'indemnité en cas de départ, approuvée par le CA.

226. La politique fait appel à des critères reconnus pour chiffrer la somme attribuée : le niveau du poste, le nombre d'années de service et l'âge de l'employé. Selon ces trois paramètres et sur la base du salaire touché par l'employé à ce moment, une grille vient fixer l'indemnité maximale pouvant être versée ; elle varie de 52 à 78 semaines en ce qui concerne un VP. Par exemple, une personne de 50 ans ayant travaillé trois ans pour la Société pourra obtenir un maximum équivalant à 52 semaines de salaire, tandis qu'une autre personne du même âge mais ayant travaillé 19 ans et plus pour la Société pourra obtenir un maximum équivalant à 78 semaines.

227. Pour ce qui est des indemnités les plus élevées (limite de 78 semaines), elles sont comparables à celles accordées par les entités du secteur privé. Par contre, la politique est plus généreuse pour un VP qui compte peu d'années de service (de un à cinq ans). En effet, l'indemnité maximale de 52 semaines est supérieure aux pratiques observées dans le marché du travail. Par exemple, après une année de service, une entreprise privée accorderait environ 28 semaines d'indemnité à une personne ayant entre 55 et 60 ans.

228. Parmi les 13 ententes, 6 concernaient des personnes qui, ayant moins de 5 années de service, ont eu droit à une indemnité supérieure aux pratiques observées dans le marché du travail. Une de ces ententes a accordé à un VP, qui avait travaillé un peu plus de deux ans pour la Société, l'équivalent de 78 semaines, soit 26 de plus que la limite spécifiée dans la politique approuvée par le CA. De surcroît, le salaire utilisé pour calculer l'indemnité était supérieur de 10 000 dollars à celui que recevait l'employé lorsqu'il a quitté son poste.

229. D'autre part, les ententes de départ contiennent plusieurs dispositions particulières qui ne sont pas prévues dans la politique ou dans les balises la précédant. Il importe de laisser une marge de manœuvre à la direction pour qu'elle puisse négocier des ententes équitables et adaptées à chaque situation. Cependant, les avantages qui s'ajoutent à l'indemnité – particulièrement lorsqu'ils représentent une valeur importante – de même que la marge de manœuvre conférée aux dirigeants devraient aussi être approuvés par le CA. Or, ce n'est pas le cas actuellement.

230. Parmi les conditions particulières stipulées dans les 13 ententes, nous avons noté que, à 10 reprises, le lien d'emploi a été maintenu durant la période couverte par l'indemnité et même après dans certains cas. Nous avons relevé trois situations différentes :

- Le lien d'emploi a subsisté durant la période couverte par l'indemnité (cinq ententes). Par exemple, une indemnité de 52 semaines donnait lieu à une prolongation identique du lien d'emploi.
- Le lien d'emploi a été prolongé par l'étalement de l'indemnité sur une plus longue période que celle accordée (trois ententes). Ainsi, les 78 semaines ont été réparties sur 231 semaines pour un VP et sur 142 semaines pour un autre. Pour le troisième, l'indemnité de 75 semaines s'est échelonnée sur 150 semaines.
- Le lien d'emploi a été prolongé, d'une part, par l'étalement de l'indemnité sur une plus longue période que celle servant au calcul et, d'autre part, par l'attribution d'un congé sans solde à la fin de la période touchée (deux ententes). Notamment, il a été convenu dans une entente que la personne visée bénéficierait d'un congé sans solde de quatre ans après avoir touché une indemnité de 52 semaines qui s'est étalée sur 104 semaines.

231. Durant toute la période où le lien d'emploi est maintenu, les avantages liés au régime de retraite sont conservés. La Société déclare le salaire du VP à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) et verse au régime sa quote-part en tant qu'employeur. Le VP paie de son côté la cotisation exigée du travailleur. Ainsi, il peut continuer de cumuler des années de service, qui sont portées au crédit de son régime de retraite. Durant un congé sans solde, les années concernées doivent être rachetées pour être prises en compte. Dans une entente, il a été prévu que le VP supporterait le coût du rachat (cotisations de l'employeur et du travailleur). Pour une autre, la Société a accepté de débourser le plein montant exigé par la CARRA, jusqu'à un maximum de 8 000 dollars.

232. Par ailleurs, la Société a continué de faire bénéficier six personnes du régime supplémentaire de retraite, ce qui a engendré des coûts pour celle-ci. De plus, tous les VP ont vu leur contrat d'assurance collective prolongé et pouvaient ainsi profiter des avantages afférents. Enfin, quatre d'entre eux avaient encore droit à l'escompte de 40 p. cent sur l'achat de produits alcooliques.

233. Les deux exemples suivants illustrent l'impact, sur le plan financier, des conditions particulières figurant dans les ententes de départ. Dans un cas, l'indemnité accordée au VP a été de 78 semaines et le lien d'emploi a été immédiatement rompu; la personne a reçu un montant forfaitaire et cette façon de faire n'a entraîné aucun coût additionnel pour la Société. Dans l'autre cas, la même indemnité a été étalée sur une période de 142 semaines et le lien d'emploi a été maintenu. Cette approche a impliqué des débours supplémentaires de l'ordre de 21 000 dollars. En effet, nous estimons que la Société versera à la CARRA des cotisations se chiffrant à près de 14 000 dollars, qu'elle déboursera environ 5 000 dollars relativement à l'assurance collective et qu'elle aura un manque à gagner de près de 2 000 dollars concernant l'escompte sur l'achat de produits en succursale; de plus, notre calcul ne tient pas compte de la cotisation éventuelle de l'employeur quant au régime supplémentaire de retraite.

234. Notre vérification a révélé que toutes ces modalités n'étaient pas prévues dans la politique approuvée par le CA ni dans les balises la précédant. En outre, nous considérons que la décision de conserver le lien d'emploi après avoir conclu une entente de départ et fixé le montant de l'indemnité à verser est plutôt surprenante, étant donné que l'on accorde normalement une telle compensation pécuniaire pour rompre ce lien.

235. Également, selon la *Loi sur le régime de retraite du personnel d'encadrement* et le règlement portant sur le régime supplémentaire de retraite des VP, les indemnités de départ ne font pas partie du traitement admissible aux fins de ces régimes. À cet égard, la Société n'a pas vérifié auprès de la CARRA si ses pratiques étaient conformes à la loi. Par ailleurs, dans deux ententes de départ, on lit ceci: « La SAQ reconnaît l'année 1992 comme année de référence pour le début de l'application du régime supplémentaire de retraite. » Or, ni l'une ni l'autre des deux personnes avec lesquelles on a conclu ces ententes n'assumait alors la fonction de VP, leur nomination ayant eu lieu subséquemment.

236. La Politique d'indemnité en cas de départ est également muette à l'égard d'autres dispositions particulières énoncées dans les 13 ententes examinées. Nous avons notamment relevé les éléments suivants:

- la participation à un programme de réaffectation dont le coût approximatif est de 9 000 dollars par personne (six ententes);
- l'utilisation de la voiture de fonction pendant les six mois suivant la signature de l'entente de départ (une entente);
- l'achat d'une assurance vie de 8 000 dollars, lorsque le VP prend sa retraite de la Société, payé en totalité par la SAQ (neuf ententes).

237. **Nous avons recommandé à la Société**

- **de veiller à ce que toutes les dispositions figurant dans les ententes de départ, y compris les modalités relatives au versement des indemnités, soient conformes à la politique adoptée à ce chapitre;**

- **d'établir clairement dans cette politique la marge de manœuvre dont dispose la direction en ce qui concerne la négociation des ententes de départ.**

Reddition de comptes en matière de rémunération

238. Depuis 2001, la Société a plein pouvoir concernant la rémunération de son personnel non syndiqué. Elle peut donc, de sa propre initiative, modifier ses politiques de rémunération et d'indemnité en cas de départ ainsi que ses échelles salariales. Elle doit en contrepartie rendre compte des modifications aux normes et barèmes de rémunération, aux avantages sociaux et aux autres conditions de travail au Secrétariat du Conseil du trésor dans les 30 jours.

239. Bien que la Société communique annuellement à cette entité plusieurs des changements à ses politiques et à ses grilles salariales, elle ne le fait pas en temps opportun pour plusieurs politiques et a négligé de le faire pour une autre. En effet, la politique salariale pour les VP – traitant des salaires et des différentes conditions d'emploi telles que les « divers frais », l'allocation de dépenses pour l'achat de boissons alcooliques et l'avantage relié à l'utilisation de l'automobile – a été communiquée au Secrétariat du Conseil du trésor en juillet 2006, bien qu'elle ait été adoptée par le conseil d'administration en mai 2005. En ce qui concerne la politique d'indemnité en cas de départ du personnel cadre, elle n'avait pas été communiquée au moment de notre vérification, bien qu'elle ait été adoptée par le conseil d'administration en décembre 2003.

240. **Nous avons recommandé à la Société de rendre compte adéquatement de ses politiques de rémunération ainsi que de toute autre condition de travail.**

241. **Commentaires de la Société**

« Le conseil d'administration, le président-directeur général et les membres du comité de direction de la Société ont exprimé dès février 2006 leur entière confiance dans le processus mis en place par le Vérificateur général pour remplir son mandat. Ils s'en déclarent aujourd'hui pleinement satisfaits et désirent souligner la rigueur de la démarche qui a été suivie. Ils accueillent favorablement le rapport du Vérificateur général ainsi que les recommandations qui l'accompagnent.

« En tout premier lieu, les administrateurs et la direction de la Société se réjouissent de l'éclairage apporté par le rapport du Vérificateur général sur les **événements de décembre 2005.** Le rapport confirme que le but visé par l'opération d'ajustement du taux de change était de contrer une hausse potentielle des prix de vente exigés par les fournisseurs et ainsi assurer aux consommateurs québécois une baisse maximale des prix de détail pour tous les produits facturés en Euro. Le rapport confirme aussi le témoignage du président-directeur général en Commission parlementaire à l'effet qu'on ne l'avait pas mis au courant de la stratégie réorientée visant à inciter les fournisseurs à augmenter le prix de gros de leurs produits, et qu'il n'a pas demandé aux négociateurs d'influencer les fournisseurs.

« Le président-directeur général reconnaît que l'opération de décembre 2005 a été réalisée dans une certaine hâte et regrette les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée. Il reçoit avec humilité l'avis exprimé par le Vérificateur général à l'effet qu'il aurait dû faire preuve d'une vigilance plus grande dans ce dossier, ce qu'il a lui-même reconnu en février 2006 en assumant sa part de responsabilité et en présentant des excuses publiques à cet égard.

« Par souci de mise en contexte et non pas de justification, il tient à indiquer que la confiance qu'il avait mise dans les membres du comité de direction en charge de ce dossier et la créance qu'il accordait à leur témoignage étaient indéfectibles. Cette confiance fut raffermie par l'attitude catégorique des deux vice-présidents concernés et leur disponibilité à expliquer publiquement les tenants et les aboutissants de l'opération dont ils assuraient la mise en œuvre.

« Il tient aussi à faire remarquer que, sans le détournement d'objectif intervenu à son insu, l'opération de décembre 2005 n'aurait pas eu la même ampleur. Elle devait en effet se limiter à des négociations ciblées pour obtenir un rabais volume de ceux des fournisseurs qui étaient en défaut de respecter l'exigence du meilleur prix coûtant canadien (MPCC). En cas de mésentente avec eux, il était prévu de reporter ces discussions à une date ultérieure en faisant, dans l'intervalle, bénéficier les consommateurs d'une baisse intégrale du prix de détail.

« Concernant les variations de l'Euro en 2005, la Société veut préciser que sa décision de reporter l'ajustement du taux de change était doublement motivée : 1) par la volonté de se protéger contre le redressement alors anticipé de l'Euro qui aurait entraîné des pertes sur l'écoulement d'inventaires achetés à prix fort ; 2) par le besoin de se donner le temps requis pour renforcer la politique d'achat et de mise en marché afin de contrer plus efficacement les hausses de prix des fournisseurs.

« Au plan des **pratiques commerciales**, la Société estime que le rapport du Vérificateur général constitue, par ses conclusions, un jalon marquant de son histoire récente. Le rapport souligne que la réforme de la politique d'achat et de mise en marché en 2005 a fait entrer la Société dans l'ère moderne du commerce de détail. Rappelons que ces changements importants ont été apportés pour accroître la concurrence entre fournisseurs lors de la sélection des produits et pour introduire la négociation des prix coûtants. Selon la Société, ils permettent d'améliorer l'offre et le rapport qualité-prix des produits, tout en contribuant à consolider à long terme la légitimité de l'organisme comme entreprise commerciale d'État.

« Au chapitre de la **planification stratégique**, la Société est satisfaite des observations du Vérificateur général quant à la rigueur des processus qui encadrent sa préparation. La Société reconnaît toutefois qu'elle pourrait mieux définir, avec son actionnaire, certains objectifs et indicateurs non financiers et les intégrer plus clairement à son plan stratégique. Il est à noter que le projet de modernisation de la gouvernance des sociétés d'État, présentement à l'étude devant l'Assemblée nationale, contribuera à clarifier en partie ces objectifs et indicateurs puisque le plan stratégique de la Société devra désormais être approuvé par son actionnaire.

« En matière de consommation responsable, la Société désire indiquer qu'elle suit attentivement l'évolution du modèle de consommation des Québécois au moyen d'enquêtes périodiques. Elle entend ainsi s'assurer que ses pratiques commerciales n'ont pas pour effet de modifier substantiellement ce modèle. Nous soulignons également qu'elle contribue à prévenir la consommation excessive, notamment par son engagement dans Éduc'alcool et son programme d'éthique de vente.

« Au plan de **l'efficacité opérationnelle**, la Société est satisfaite de constater que le rapport du Vérificateur général fait état du renversement de tendance observé au cours des deux dernières années au niveau des ratios d'exploitation. Elle reconnaît toutefois qu'il y a encore lieu d'améliorer sa performance concurrentielle par rapport à celles d'organismes à vocation semblable au Canada.

« En ce qui a trait aux **pratiques administratives**, la Société constate d'abord que, pour l'essentiel, le rapport donne son aval à la forme et au niveau de rémunération consentis aux hauts dirigeants de la Société.

« Le rapport identifie également certaines formes de rémunération et d'avantages consenties aux administrateurs ou aux dirigeants qui n'étaient pas autorisées ou encadrées par des règles expresses. Il signale également qu'elles se sont développées, juxtaposées et enracinées sur une longue période, certaines remontant jusqu'en 1977, la plupart ayant été introduites au cours des années 80 et 90.

« Les travaux du Vérificateur général ont permis de faire le tour complet de ces pratiques, de distinguer celles qui étaient légitimes de celles qui n'avaient pas ou plus leur raison d'être. Au cours de la présente année, la Société s'est fait un devoir, soit de mettre fin à ces pratiques, soit de les encadrer par des politiques et des contrôles plus appropriés, soit de les modifier pour les rendre conformes à la réglementation applicable.

« On doit constater, cependant, qu'à différents moments au cours de l'histoire de la Société, des failles au niveau du système de gouvernance ou l'absence de règles claires ont eu pour effet de permettre l'apparition de pratiques administratives qui, à différents degrés, manquaient pour le moins de rigueur et, quelquefois, de justification.

« Le rapport du Vérificateur général a le mérite non équivoque de rappeler qu'une gouvernance approximative présente toujours le risque de voir des pratiques discutables s'accumuler avec les années et se donner le faux confort du temps et de l'usage.

« Enfin, la Société tient à souligner que la révision de la gouvernance de l'organisme fait l'objet, depuis plusieurs mois, de travaux soutenus, tant au niveau du conseil d'administration qu'au niveau de la direction. Plusieurs changements ont déjà été apportés, d'autres sont en voie de l'être. Le conseil d'administration a notamment constitué un comité de gouvernance et d'éthique qui vient de se doter d'un plan de travail. Ce comité supervisera la mise en œuvre des nouvelles dispositions qui seront éventuellement adoptées par l'Assemblée nationale, en accord avec l'énoncé de politique sur la modernisation de la gouvernance des sociétés d'État, rendu public par le gouvernement. »

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ANNEXE 2 – SOMMAIRE DE RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

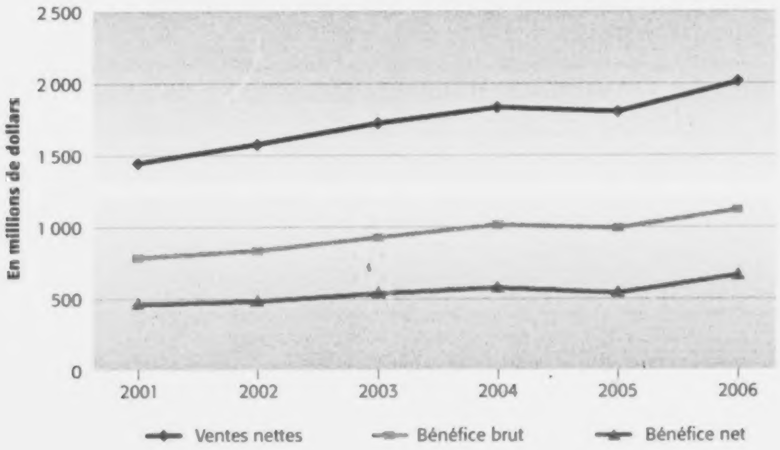
Québec	Ontario	Colombie-Britannique	Nouveau-Brunswick
• 406 succursales • 2 entrepôts et centres de distribution • 400 agences • 8 400 épiciers et dépanneurs privés • 1 site Web transactionnel	• 598 succursales • 9 entrepôts et centres de distribution • 194 agences • 441 magasins TBS • 408 boutiques des établissements vinicoles	• 212 succursales • 2 entrepôts et centres de distribution • 231 agences • 534 établissements de détail avec permis	• 50 succursales • 72 agences

Sources : CALJ et LCBO.

ANNEXE 3 – PERFORMANCE FINANCIÈRE : ÉVOLUTION DE NEUF INDICES

GRAPHIQUE A

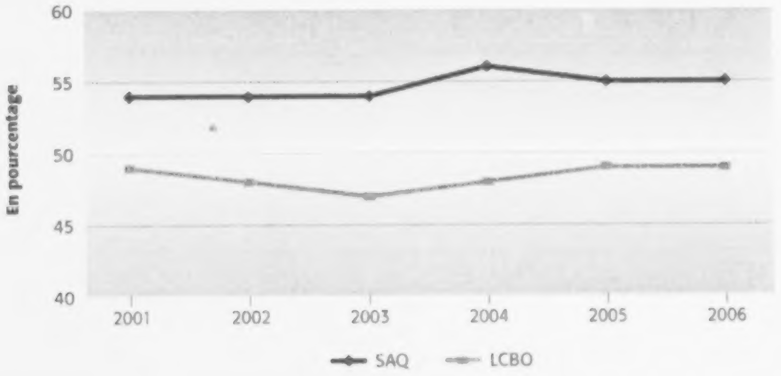
VENTES NETTES, BÉNÉFICE BRUT ET BÉNÉFICE NET DE LA SOCIÉTÉ (au 31 mars)



Le graphique A illustre la croissance soutenue, du 31 mars 2001 au 31 mars 2004, des ventes nettes et du bénéfice brut, et la croissance plus faible du bénéfice net. La grève des employés de magasins et de bureaux, en 2004-2005, a eu des répercussions négatives sur les ventes nettes et sur les bénéfices brut et net, qui ont fléchi respectivement de 1,4 p. cent, de 2,2 p. cent et de 4,4 p. cent. La situation s'est redressée en 2005-2006 : les ventes nettes et le bénéfice brut ont monté de près de 12 p. cent et la baisse des frais d'exploitation a permis d'accroître le bénéfice net d'environ 20 p. cent.

GRAPHIQUE B

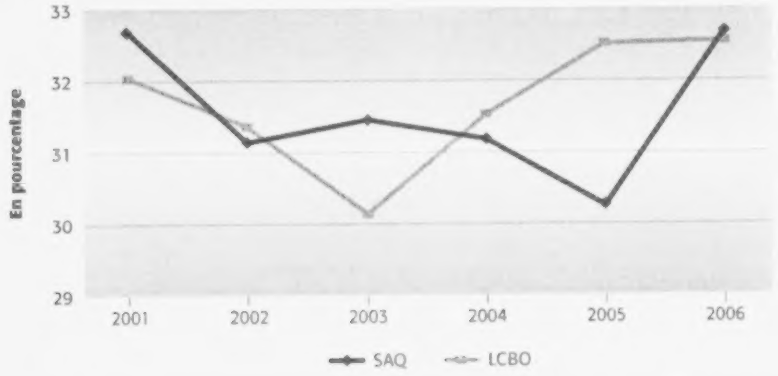
MARGE BRUTE (au 31 mars)



Le graphique B démontre que les marges brutes de la SAQ et de la LCBO ont légèrement fluctué au cours de la période visée. Cette relative constance est expliquée par le maintien des mêmes taux de majoration pendant cette période et par la stabilité de la répartition des ventes nettes par catégories de produits. La marge brute supérieure de la SAQ par rapport à celle de la LCBO s'explique par des structures de majoration différentes pour chaque type de produits vendus et le volume de ventes de chacun de ces types de produits.

GRAPHIQUE C

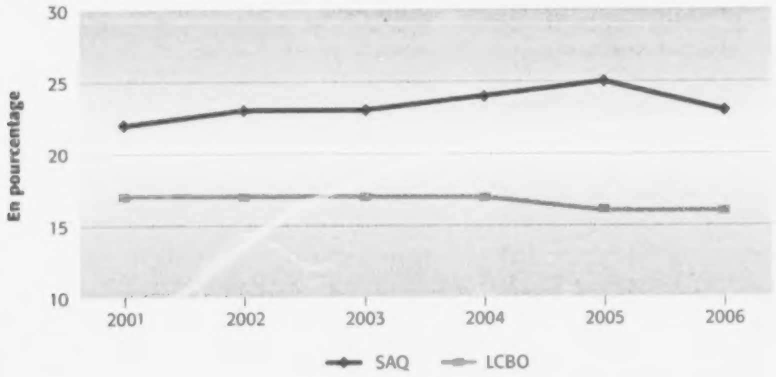
MARGE NETTE (au 31 mars)



Le graphique C démontre que la marge nette de la SAQ a légèrement fluctué au cours de la période 2000-2001 à 2005-2006. À plus de 30 p. cent, elle est similaire à celle de la LCBO au cours de la période analysée. C'est en 2004-2005 qu'on observe l'écart le plus important, année où les employés de magasins et de bureaux de la SAQ ont fait la grève pendant plusieurs semaines.

Graphique D

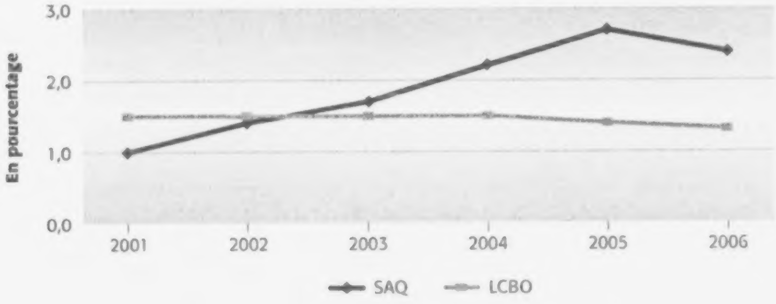
Frais d'exploitation par rapport aux ventes nettes (au 31 mars)



Le graphique D montre que le ratio entre les frais d'exploitation de la SAQ et ses ventes nettes a augmenté de 2000-2001 à 2004-2005, avant de diminuer sensiblement en 2005-2006. Par ailleurs, les frais de la Société à cet égard sont nettement plus élevés que ceux de la LCBO.

Graphique E

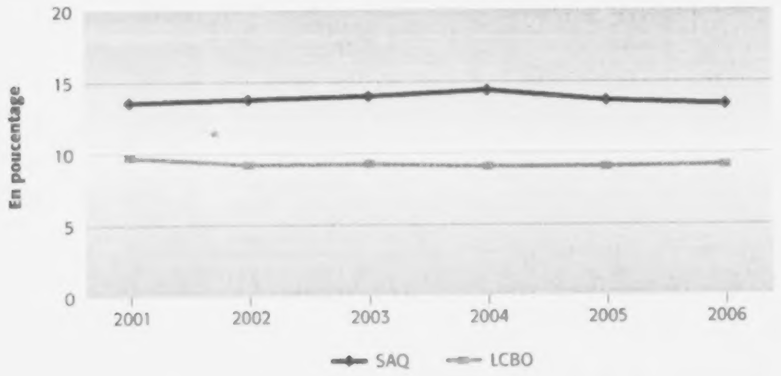
Charges d'amortissement par rapport aux ventes nettes (au 31 mars)



Le graphique E révèle que les charges d'amortissement ont crû de façon soutenue en proportion des ventes nettes, et ce, jusqu'en 2004-2005 ; cette hausse découle surtout de l'ampleur des investissements en immobilisations réalisés entre 1999-2000 et 2002-2003.

Graphique F

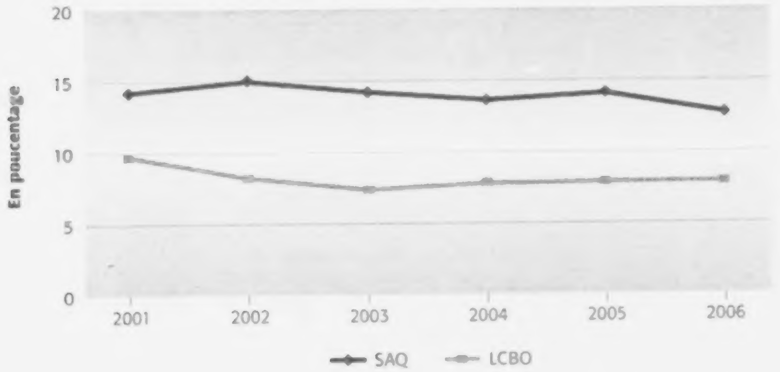
Rémunération et charges sociales par rapport aux ventes nettes (au 31 mars)



On peut voir à l'aide du graphique F qu'à partir de 2003-2004, il y a réduction des dépenses concernant la rémunération et les charges sociales en regard des ventes nettes. Les dépenses de la Société en la matière demeurent, cependant, beaucoup plus élevées que celles de son homologue ontarienne : ratio de plus de 12 p. cent en 2005-2006, contre un peu plus de 9 p. cent. Alors que la LCBO enregistre près de 50 p. cent de ventes nettes de plus, elle n'a que 4 p. cent d'employés de plus. Le secteur où l'écart est le plus significatif est celui de l'administration, où la SAQ comptait 1 138 employés en 2004, contre seulement 713 à la LCBO.

Graphique G

Taux de rotation des stocks (au 31 mars)



Le graphique G indique que la SAQ est parvenue à abaisser cet indice par une meilleure gestion. À ce propos, la LCBO obtient néanmoins des résultats supérieurs aux siens.

ANNEXE 4 – QUOTAS DE VENTE FIXÉS PAR LA SOCIÉTÉ

	En milliers de dollars	
	Vins	Spiritueux
1989	130	210
1990	142	230
1991	168	240
1992	177	253
1993	184	260
1994	181	264
1995	175	260
1996	184	264
1997	225	264
1998	225	264
1999	240	264
2000	240	264
2001	300	300
2002	340	340
2003	375	375
2004	350	350
Juin 2005	375	375
Septembre 2005	425	425
2006	475	475
Janvier 2007	525	525
Avril 2007	575	575

	Augmentation
de 2001 à 2004	17 p. cent
de 2004 à avril 2007	64 p. cent

Source : SAQ.

ANNEXE 5 – EXEMPLES D'ÉTABLISSEMENT DU PRIX DE DÉTAIL

VINS IMPORTÉS

SAQ	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	8,33	25,00
Prix départ chais par caisse	40,00	100,00	300,00
Transport	3,98	3,98	3,98
Droits d'accise	5,92	5,92	5,92
Éduc'alcool	0,12	0,12	0,12
Environnement	0,24	0,24	0,24
Frais de service[1]	4,31	4,95	7,09
Prix de base	54,57	115,21	317,35
Majoration fixe	27,00	27,00	27,00
Majoration ad valorem appliquée sur les tranches d'un prix de base de :			
20 à 40 $ (118 %)	23,60	23,60	23,60
40 à 55 $ (109 %)	15,88	16,35	16,35
55 à 75 $ (80 %)	–	16,00	16,00
75 à 175 $ (40 %)	–	16,08	40,00
175 $ ou plus (65 %)	–	–	92,53
Majoration totale	66,48	99,03	215,48
Taux de majoration effectif du prix de base	**122 %**	**86 %**	**68 %**
Prix de vente net	121,05	214,24	532,83
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**178 %**	**104 %**	**74 %**
Taxe spécifique (0,89 $/l)	8,01	8,01	8,01
TPS	7,74	13,34	32,45
TVQ	10,26	17,67	43,00
Prix de détail par caisse	147,06	253,26	616,29
Prix de détail par bouteille	**12,30**	**21,15**	**51,40**

LCBO	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	8,33	25,00
Prix départ chais par caisse	40,00	100,00	300,00
Transport	3,98	3,98	3,98
Droits d'accise	5,92	5,92	5,92
Prix de base	49,90	109,90	309,90
Majoration 64 %	31,94	70,34	198,34
Droits sur les vins	14,58	14,58	14,58
Droits sur les bouteilles	2,52	2,52	2,52
Droits environnementaux	1,07	1,07	1,07
Prix de vente net	100,01	198,41	526,41
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**125 %**	**89 %**	**72 %**
TPS	6,00	11,90	31,58
Taxe de vente provinciale	12,00	23,81	63,17
Prix de détail par caisse	118,01	234,12	621,16
Prix de détail par bouteille	**9,85**	**19,55**	**51,80**

1. Il s'agit de frais de financement basés sur le coût des produits, auxquels s'ajoutent des frais de service de base. Ces derniers ont trait à la gestion de l'approvisionnement (achats, stocks, transport, dédouanement, réception des produits, entreposage, services de soutien et financement des immobilisations). L'objectif est d'incorporer au prix de base des produits les coûts susceptibles de varier selon la provenance (produits locaux ou importés). La LCBO, pour sa part, inclut l'ensemble de ces frais dans le taux de majoration.

2. Ce taux ne tient pas compte des droits d'accise et des frais de transport.

ANNEXE 5 – EXEMPLES D'ÉTABLISSEMENT DU PRIX DE DÉTAIL

Vins importés

SAQ	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	8,33	25,00
Prix départ chais par caisse	40,00	100,00	300,00
Transport	3,98	3,98	3,98
Droits d'accise	5,92	5,92	5,92
Éduc'alcool	0,12	0,12	0,12
Environnement	0,24	0,24	0,24
Frais de service[1]	4,31	4,95	7,09
Prix de base	54,57	115,21	317,35
Majoration fixe	27,00	27,00	27,00
Majoration ad valorem appliquée sur les tranches d'un prix de base de :			
20 à 40 $ (118 %)	23,60	23,60	23,60
40 à 55 $ (109 %)	15,88	16,35	16,35
55 à 75 $ (80 %)	–	16,00	16,00
75 à 175 $ (40 %)	–	16,08	40,00
175 $ ou plus (65 %)	–	–	92,53
Majoration totale	66,48	99,03	215,48
Taux de majoration effectif du prix de base	**122 %**	**86 %**	**68 %**
Prix de vente net	121,05	214,24	532,83
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**178 %**	**104 %**	**74 %**
Taxe spécifique (0,89 $/l)	8,01	8,01	8,01
TPS	7,74	13,34	32,45
TVQ	10,26	17,67	43,00
Prix de détail par caisse	147,06	253,26	616,29
Prix de détail par bouteille	**12,30**	**21,15**	**51,40**

LCBO	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	8,33	25,00
Prix départ chais par caisse	40,00	100,00	300,00
Transport	3,98	3,98	3,98
Droits d'accise	5,92	5,92	5,92
Prix de base	49,90	109,90	309,90
Majoration 64 %	31,94	70,34	198,34
Droits sur les vins	14,58	14,58	14,58
Droits sur les bouteilles	2,52	2,52	2,52
Droits environnementaux	1,07	1,07	1,07
Prix de vente net	100,01	198,41	526,41
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**125 %**	**89 %**	**72 %**
TPS	6,00	11,90	31,58
Taxe de vente provinciale	12,00	23,81	63,17
Prix de détail par caisse	118,01	234,12	621,16
Prix de détail par bouteille	**9,85**	**19,55**	**51,80**

1. Il s'agit de frais de financement basés sur le coût des produits, auxquels s'ajoutent des frais de service de base. Ces derniers ont trait à la gestion de l'approvisionnement (achats, stocks, transport, dédouanement, réception des produits, entreposage, services de soutien et financement des immobilisations). L'objectif est d'incorporer au prix de base des produits les coûts susceptibles de varier selon la provenance (produits locaux ou importés). La LCBO, pour sa part, inclut l'ensemble de ces frais dans le taux de majoration.
2. Ce taux ne tient pas compte des droits d'accise et des frais de transport.

SPIRITUEUX IMPORTÉS[3]

SAQ	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	7,50	13,33
Prix départ chais par caisse	40,00	90,00	160,00
Transport	4,16	4,16	4,16
Droits d'accise	42,11	42,11	42,11
Éduc'alcool	0,36	0,36	0,36
Environnement	0,24	0,24	0,24
Frais de service[1]	4,18	4,64	5,29
Prix de base	91,05	141,51	212,16
Majoration fixe	117,65	117,65	117,65
Majoration ad valorem appliquée sur les tranches d'un prix de base de :			
78 à 110 $ (120 %)	15,66	38,40	38,40
110 $ ou plus (110 %)	–	34,66	112,38
Majoration totale	133,31	190,71	268,43
Taux de majoration effectif du prix de base	**146 %**	**135 %**	**127 %**
Prix de vente net	224,36	332,22	480,59
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**345 %**	**218 %**	**171 %**
Taxe spécifique (0,89 $/l)	8,01	8,01	8,01
TPS	13,94	20,41	29,32
TVQ	18,47	27,05	38,84
Prix de détail par caisse	264,78	387,69	556,76
Prix de détail par bouteille	**22,10**	**32,35**	**46,40**

LCBO		En dollars		
Prix départ chais par bouteille		3,33	7,50	13,33
Prix départ chais par caisse		40,00	90,00	160,00
Transport		4,16	4,16	4,16
Droits d'accise		42,11	42,11	42,11
Prix de base		86,27	136,27	206,27
Majoration	145 %	125,09	197,59	299,09
Droits sur les bouteilles		4,86	4,86	4,86
Droits environnementaux		1,07	1,07	1,07
Prix de vente net		217,29	339,79	511,29
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]		**328 %**	**226 %**	**191 %**
TPS		13,04	20,39	30,68
Taxe de vente provinciale		26,07	40,77	61,35
Prix de détail par caisse		256,40	400,95	603,32
Prix de détail par bouteille		**21,75[4]**	**33,45**	**50,30**

1. Il s'agit de frais de financement basés sur le coût des produits, auxquels s'ajoutent des frais de service de base. Ces derniers ont trait à la gestion de l'approvisionnement (achats, stocks, transport, dédouanement, réception des produits, entreposage, services de soutien et financement des immobilisations). L'objectif est d'incorporer au prix de base des produits les coûts susceptibles de varier selon la provenance (produits locaux ou importés). La LCBO, pour sa part, inclut l'ensemble de ces frais dans le taux de majoration.
2. Ce taux ne tient pas compte des droits d'accise et des frais de transport.
3. Pour ces exemples, les spiritueux incluent le rhum, le gin et la vodka. Des taux de majoration différents peuvent s'appliquer, dans l'une ou l'autre des provinces, sur d'autres produits (whisky, cognac, etc.).
4. L'Ontario a établi un prix plancher de 21,75 dollars pour une bouteille de spiritueux.

ANNEXE 6 – EXEMPLES D'ÉTABLISSEMENT DU PRIX DE DÉTAIL D'UN VIN EN FONCTION OU NON DU RABAIS VOLUME

	Scénario : Le rabais volume est de 2,5 p. cent.	
En dollars	**A : Le consommateur n'en profite pas directement.**	**B : Le consommateur en profite**
Prix départ chais par caisse	42,24	42,24
Rabais volume (2,5 %)	–	(1,06)
Transport, droits d'accise, Éduc'alcool, environnement et frais de service	14,57	14,57
Prix de base	56,81	55,75
Majoration totale	68,92	67,77
Prix de vente net	125,73	123,52
Taxes	26,66	26,36
Prix de détail par caisse	152,39	149,88
Prix de détail par bouteille	**12,70**	**12,50**

L'exemple A illustre l'approche suivie par la SAQ concernant les ententes qui prévoient l'obtention d'un rabais volume. Cet exemple met en lumière le fait que la Société améliore ainsi sa rentabilité, puisqu'elle facture aux clients 2,21 dollars de plus par caisse que dans l'exemple B, soit la différence entre les prix de vente nets. Le calcul effectué dans la colonne A montre que le consommateur déboursera 2 p. cent de plus pour l'achat du même produit.

Spiritueux importés[3]

SAQ	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	7,50	13,33
Prix départ chais par caisse	40,00	90,00	160,00
Transport	4,16	4,16	4,16
Droits d'accise	42,11	42,11	42,11
Éduc'alcool	0,36	0,36	0,36
Environnement	0,24	0,24	0,24
Frais de service[1]	4,18	4,64	5,29
Prix de base	91,05	141,51	212,16
Majoration fixe	117,65	117,65	117,65
Majoration ad valorem appliquée sur les tranches d'un prix de base de :			
78 à 110 $ (120 %)	15,66	38,40	38,40
110 $ ou plus (110 %)	–	34,66	112,38
Majoration totale	133,31	190,71	268,43
Taux de majoration effectif du prix de base	**146 %**	**135 %**	**127 %**
Prix de vente net	224,36	332,22	480,59
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**345 %**	**218 %**	**171 %**
Taxe spécifique (0,89 $/l)	8,01	8,01	8,01
TPS	13,94	20,41	29,32
TVQ	18,47	27,05	38,84
Prix de détail par caisse	264,78	387,69	556,76
Prix de détail par bouteille	**22,10**	**32,35**	**46,40**

LCBO	En dollars		
Prix départ chais par bouteille	3,33	7,50	13,33
Prix départ chais par caisse	40,00	90,00	160,00
Transport	4,16	4,16	4,16
Droits d'accise	42,11	42,11	42,11
Prix de base	86,27	136,27	206,27
Majoration 145 %	125,09	197,59	299,09
Droits sur les bouteilles	4,86	4,86	4,86
Droits environnementaux	1,07	1,07	1,07
Prix de vente net	217,29	339,79	511,29
Taux d'augmentation du prix départ chais[2]	**328 %**	**226 %**	**191 %**
TPS	13,04	20,39	30,68
Taxe de vente provinciale	26,07	40,77	61,35
Prix de détail par caisse	256,40	400,95	603,32
Prix de détail par bouteille	**21,75[4]**	**33,45**	**50,30**

1. Il s'agit de frais de financement basés sur le coût des produits, auxquels s'ajoutent des frais de service de base. Ces derniers ont trait à la gestion de l'approvisionnement (achats, stocks, transport, dédouanement, réception des produits, entreposage, services de soutien et financement des immobilisations). L'objectif est d'incorporer au prix de base des produits les coûts susceptibles de varier selon la provenance (produits locaux ou importés). La LCBO, pour sa part, inclut l'ensemble de ces frais dans le taux de majoration.
2. Ce taux ne tient pas compte des droits d'accise et des frais de transport.
3. Pour ces exemples, les spiritueux incluent le rhum, le gin et la vodka. Des taux de majoration différents peuvent s'appliquer, dans l'une ou l'autre des provinces, sur d'autres produits (whisky, cognac, etc.).
4. L'Ontario a établi un prix plancher de 21,75 dollars pour une bouteille de spiritueux.

ANNEXE 6 – EXEMPLES D'ÉTABLISSEMENT DU PRIX DE DÉTAIL D'UN VIN EN FONCTION OU NON DU RABAIS VOLUME

	Scénario : Le rabais volume est de 2,5 p. cent.	
En dollars	A : Le consommateur n'en profite pas directement.	B : Le consommateur en profite.
Prix départ chais par caisse	42,24	42,24
Rabais volume (2,5 %)	–	(1,06)
Transport, droits d'accise, Éduc'alcool, environnement et frais de service	14,57	14,57
Prix de base	56,81	55,75
Majoration totale	68,92	67,77
Prix de vente net	125,73	123,52
Taxes	26,66	26,36
Prix de détail par caisse	152,39	149,88
Prix de détail par bouteille	**12,70**	**12,50**

L'exemple A illustre l'approche suivie par la SAQ concernant les ententes qui prévoient l'obtention d'un rabais volume. Cet exemple met en lumière le fait que la Société améliore ainsi sa rentabilité, puisqu'elle facture aux clients 2,21 dollars de plus par caisse que dans l'exemple B, soit la différence entre les prix de vente nets. Le calcul effectué dans la colonne A montre que le consommateur déboursera 2 p. cent de plus pour l'achat du même produit.

ANNEXE 7 – REPRODUCTION INTÉGRALE DU COURRIEL DU 10 DÉCEMBRE 2005

« **De:** [VP à la commercialisation]

Envoyé: 10 décembre, 2005 11:24

À: [PDG, VP et chef de la direction financière]

Cc: [4 personnes: VP aux achats et à la mise en marché, directrice de l'administration et des processus, directeur principal de la planification financière, secrétaire générale et VP aux services juridiques]

Objet: Stratégie négociation des prix suite diminution des frais de service

À l'attention des lecteurs: prendre une grande bouffée d'air avant la lecture....

Situation: les frais de service vont être diminués à compter du mois de janvier suite notamment à l'ajustement des taux de change et, être communiqués aux fournisseurs le 13 décembre

Les fournisseurs auront jusqu'au 20 décembre pour faire des modifications aux coûtants des produits, ils ne pourront changer la devise qu'en mars car le choix de la devise est annuel uniquement.

Les changements de coûtant lié aux changements de taux des devises ne concerneront ainsi que les fournisseurs facturant la SAQ en devises étrangères d'ici le mois de mars.

En fonction des ajustements de cost des fournisseurs, la SAQ appliquera sa politique d'achats mise en marché concernant la négociation des coûtants selon la stratégie suivante:

- Si les coûtants proposés sont < ou = au meilleur prix canadien et que l'augmentation est < ou = à 5 %, le nouveau coûtant sera automatiquement accepté
- Si les coûtants proposés sont < ou = au meilleur prix canadien et que l'augmentation est > à 5 %, le coûtant doit être négocié par le directeur de produit. Dans ce cas si l'augmentation est motivée par l'ajustement de la devise, la limiter à 5 % en motivant le fait que la stratégie de devise de la SAQ appartient à la SAQ à partir du moment où le fournisseur décide de se protéger en facturant La SAQ dans sa propre devise

- Si les coûtants sont > au meilleur prix canadien, le coûtant doit être négocié par le directeur de produit et proposer un mécanisme de partage de la différence de coûtant entre les fournisseurs, la SAQ et le consommateur, ce mécanisme reste à définir avec la finance; dans l'hypothèse où le fournisseur n'accepte pas, il n'y aura pas de modification du coûtant pas la SAQ et le prix diminuera à 100 % au profit du consommateur, si le prix reste supérieur au meilleur prix canadien, la SAQ pourra aller jusqu'à stopper les commandes jusqu'à entente sur le coûtant avec le fournisseur.

Il y a un enjeu dans ce scénario: si les négociations prennent trop de temps, le 1er changement de prix de détail bénéficiera de 100 % du gain de taux de change et une augmentation subséquente sera plus difficile sur le plan médiatique, il est pour cela nécessaire de trouver une solution pour donner davantage de délai pour la négociation aux acheteurs

On doit valider cette stratégie avant le 16 décembre

Merci vous pouvez respirer....

[...]
Vice-président à la commercialisation
SAQ

[Coordonnées] »

ANNEXE 8 – REPRODUCTION INTÉGRALE DU COURRIEL DU 11 DÉCEMBRE 2005

« **De :** [VP aux achats et à la mise en marché]

Envoyé : 11 décembre, 2005 12:05

À : [VP à la commercialisation, PDG et VP et chef de la direction financière]

Cc : [3 personnes : directrice de l'administration et des processus, directeur principal de la planification financière, secrétaire générale et VP aux services juridiques]

Objet : RE : Stratégie négociation des prix suite diminution des frais de service

Tel que discuté lors de notre récente rencontre à ce sujet, nous devons circonscrire l'ampleur de la tache à accomplir pour permettre la mise en place d'un plan d'action de la part des directeurs produits, et leurs équipes respectives, si le scénario ci-après est retenu. Nous pourrons ainsi évaluer le temps nécéssaire pour compléter le travail mais, [le VP à la commercialisation] à raison, il y a ici un enjeu de temps pour nous permettre de négocier avec les fournisseurs.

Autre élément important, nous ferons face à beaucoup de résistence de la part de certains fournisseurs et de leurs agents. L'exécutif de l'AQAVBS, lors d'une rencontre, avec [le président du CA, un membre du CA, le PDG] et moi, portant sur le plan stratégique avait soulevé la question de la négociation des prix ce qui avait suscité une intervention des plus passionnée de la part [d'un membre de l'AQAVBS] sur le sujet.

Conséquemment, il faut, dès maintenant, mettre [le VP aux affaires publiques et aux communications et adjoint au PDG] et son équipe dans le coup et se préparer à répondre (entre autres) aux questions portant sur notre stratégie de partage de la différence de coûtant entre le fournisseur, la SAQ et le consommateur (plan de communication déjà prévu dans CMV mais qui devra être devancé). C'est exactement le genre de question qui intéresserait au plus haut point un [journaliste] lorsque l'on connaît l'intérêt marqué que ce dernier porte sur la question des prix à la SAQ.

[VP aux achats et à la mise en marché] »

ANNEXE 9 – BILAN DE L'OPÉRATION DE DÉCEMBRE 2005

Fournisseurs payés en euros	→ Environ 404, pour un total de 603 produits représentant près de 15 p. cent des achats effectués par la Société
Fournisseurs appelés	→ Environ 115
Ententes conclues	→ 28 ententes concernant 40 produits, dont le prix départ chais a augmenté en moyenne de 9,12 p. cent
Produits dont le prix départ chais n'a pas fait l'objet d'une demande de révision	→ 461 produits, dont le prix de détail a diminué en moyenne de 9,73 p. cent
Produits dont le prix départ chais a fait l'objet d'une demande de révision et pour lesquels aucune entente n'a été conclue	→ 102 produits, dont le prix départ chais a augmenté en moyenne de 1,54 p. cent

ANNEXE 10 – PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES

Agence
Les agences offrent les mêmes produits (entre 50 et 200) que les succursales de la SAQ. Elles s'en distinguent en étant situées à l'intérieur d'un commerce de détail où l'on vend des produits alimentaires, généralement une petite épicerie ou un dépanneur. Pour pouvoir abriter une agence, le commerce doit être exploité dans une localité qui n'est pas desservie par le réseau de succursales et être à plus de 15 kilomètres de l'une d'entre elles.

Agent
Il s'agit d'une personne désignée officiellement par un fournisseur de la SAQ pour le représenter auprès de celle-ci.

Agent promotionnel accrédité
Cet agent est chargé d'assurer, au Québec, la promotion des produits du fournisseur qu'il représente et il est reconnu à ce titre par la SAQ.

Banque de référencement
La banque de référencement correspond au nombre de produits pouvant être inscrits au répertoire général par les agents promotionnels accrédités. Ce nombre est déterminé selon la valeur des achats effectués par la SAQ auprès des fournisseurs représentés par chaque agent promotionnel accrédité. Cette valeur est calculée une fois l'an, au début de l'exercice, sur la base des achats effectués durant l'exercice précédent.

Boisson alcoolique de gamme supérieure
Le produit est ainsi désigné lorsque son prix de détail est supérieur de 25 p. cent au prix moyen des produits courants de la même catégorie.

Catégorie
Une catégorie regroupe des produits comportant des caractéristiques communes. Elle est créée sur la base de critères objectifs, quantifiables et vérifiables : volume de ventes minimal (en dollars), nombre minimal de produits, popularité auprès des consommateurs, potentiel de marché, etc.

Commande privée
Le service des commandes privées permet à toute personne d'acquérir des boissons alcooliques qui ne sont pas commercialisées dans les magasins de la SAQ. Pour ce faire, le client doit adresser une demande en ce sens à la Société, qui s'occupe de mener la transaction avec le fournisseur de la province ou du pays visé.

Frais de service
Les frais de service sont des frais de financement basés sur le coût des produits, auxquels s'ajoutent des frais de service de base. Ces derniers ont trait à la gestion de l'approvisionnement (achats, stocks, transport, dédouanement, réception des produits, entreposage, services de soutien et financement des immobilisations). L'objectif est d'incorporer au prix de base des produits les coûts susceptibles de varier selon la provenance (produits locaux ou importés).

Marge brute
On peut définir la marge brute comme étant l'excédent des ventes nettes sur le coût des produits vendus (bénéfice brut), exprimé en pourcentage des ventes nettes.

Marge nette
La marge nette correspond au bénéfice net, exprimé en pourcentage des ventes nettes.

Première distribution
La première distribution réfère aux activités initiales permettant de mettre un bien déjà produit à la disposition de l'acheteur.

Prix de base
Les principales composantes du prix de base sont le prix départ chais, les frais de transport maritime et routier, les droits d'accise, certains autres droits (Éduc'alcool et environnement) ainsi que les frais de service.

Prix départ chais
Prix demandé par le fournisseur pour son produit au sortir de la cave, excluant tous les frais connexes à la vente.

Produit courant
On qualifie de « courant » tout produit commercialisé par la SAQ qui n'est pas un produit de spécialité. En pratique, c'est un produit dont l'approvisionnement est garanti et dont les ventes atteignent le quota fixé.

Produit de spécialité
Une boisson alcoolique est vue comme un produit de spécialité si elle répond à l'un des critères suivants : elle est de gamme supérieure ; elle est achetée en faible quantité et commercialisée lors d'activités particulières ; elle est dénaturée ; elle est utilisée à des fins sacramentelles ; elle est vendue en vrac ; elle répond à une demande saisonnière ou spéciale, comme celle d'un groupe ethnique ou religieux.

Quota de vente
La Société entend par « quota de vente » le seuil minimal concernant les ventes d'un produit courant pour qu'il soit maintenu au répertoire. Il est calculé pour l'ensemble des catégories (quota de vente « corporatif ») et pour chaque catégorie (quota de vente par catégorie).

Répertoire général
Le répertoire général réfère à l'ensemble des produits courants offerts par la SAQ.

Succursale
On désigne ainsi un magasin de la SAQ qui répond aux caractéristiques d'une des enseignes suivantes : SAQ Sélection, SAQ Classique de quartier, SAQ Express, SAQ Signature, SAQ Dépôt, comptoir de vente de vin en vrac ou succursale virtuelle SAQ.com.

Titulaire de permis
En ce qui concerne les activités de la Société, les titulaires de permis sont les hôteliers, les restaurateurs ainsi que les propriétaires de bar qui vendent des boissons alcooliques pour consommation sur place.

Ventes aux brasseurs et distributeurs de bière
Les titulaires d'un permis de distributeur de bière vendent et livrent, dans la province de Québec, des bières fabriquées dans les autres provinces canadiennes ou à l'étranger par eux-mêmes ou par des sociétés qui leur sont apparentées. Ces produits doivent être achetés exclusivement de la Société. Toutefois, ces transactions ne génèrent aucun bénéfice brut.

Ventes nettes
Les ventes nettes renvoient au chiffre des ventes brutes d'une période diminué des taxes à la consommation, des escomptes et des retours ainsi que de certains prélèvements. Pour ne pas introduire de biais dans les analyses comparatives, nous avons aussi exclu des ventes nettes celles qui concernent les brasseurs et les distributeurs de bière.